

أثر الإدارة بالتجوال على الإبداع الإداري

(دراسة ميدانية: المصارف التجارية الأردنية)

إعداد الطالبة

دينا فتحي أحمد الناطور

باشراف الدكتور

فراس سليمان الشلبي

(أستاذ مشارك)

قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدارسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السلط - الأردن

2015/5/11

أعضاء لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ / / 2015

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
اسم المشرف الرئيسي، رئيساً الرتبة الأكاديمية، التخصص	……………………
اسم عضو اللجنة، عضواً الرتبة الأكاديمية، التخصص	……………………
اسم عضو اللجنة، عضواً الرتبة الأكاديمية، التخصص	……………………
اسم الممتحن الخارجي، عضواً الرتبة الأكاديمية، التخصص, الجامعة	……………………

تعهد وإقرار

أنا الطالبة **(دينا فتحي أحمد الناطور)** الموقع أدناه، أقر بأن جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان **(أثر الإدارة بالتجوال على الإبداع الإداري دراسة ميدانية : المصارف التجارية الأردنية)** وبإشراف الدكتور/ **فراس سليمان الشلبي** من إنتاجي الشخصي من خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية، وأتحمل كافة المسؤولية المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك، كما أفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كليا أو جزئيا، وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

إعداد الطالبة: دينا الناطور

التوقيع

الإهداء

إلى معلم البشرية، حامل العلم والأخلاق الكريمة، الذي أمر أمته بالعلم والتعلم....

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى روح القلب ونبض الحنان إلى من صبرت وكافحت معي في هذه الحياة وقدمت لي الدعم والقوة وسارت معي منذ بداية الطريق حتى هذه اللحظة .....

والدتي الغالية

إلى من احمل في قلبي له كل مشاعر الحب والفخر والاعتزاز ، الذي احمل أسمه، الذي رعاني منذ الصغر، وآخاني عند الكبر وافتخر بي بين البشر.....

والدي الغالي

إلى قصة عائلة، كبرت بهم، وازدهرت بناءا عليهم، إلى من دمي يجري في عروقهم، إلى من اكبر ويكبرون،انجح وينجحون، واسعد ويسعدون

أخوتي وأخواتي

إلى عائلتي وأخص بالشكر والامتنان عمي العزيز"المهندس فيصل الناطور" الذي كان معي منذ بداية طريقي في مرحلة الماجستير وقدم لي الدعم والمساعدة.

إلى زملائي وصديقاتي الأعزاء وطلاب وطالبات العلم ولكل من أطلع عليها.

الباحثة: دينا الناطور

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله من قبل ومن بعد،....

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر الموفور إلى الذين كان لعونهم الأثر الأكبر في إنجاز هذا العمل, وأخص بالذكر الدكتور/ **فراس سليمان الشلبي** الذي أشرف على هذه الرسالة، وكان لتوجيهاته، واهتمامه، وما منح من وقته وجهده وعلمه وسعة صدره الأثر الأكبر في إنجازها، جزاه الله عني خير جزاء، كما أتقدم بالشكر إلى كل من شجعني ووقف إلى جانبي لإتمام هذا العمل، وإلى كل من سهل لي إجراءات إنجاز هذه الرسالة وأخص بالذكر العاملين في قسم الدراسات العليا في كليتي العزيزة وكل من ربى حجازي وماهر عبد العزيز.

جزا الله الجميع خير الجزاء وبارك جهودهم انه سميع قريب مجيب الدعاء.

الباحثة: دينا الناطور

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق



ملخص الدراسة

أثر الإدارة بالتجوال على الإبداع الإداري

(دراسة ميدانية المصارف التجارية الأردنية)

إعداد الطالبة

دينا فتحي أحمد الناطور

المشرف

الدكتور/ فراس سليمان الشلبي

أستاذ مشارك

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة بالتجوال (MBWA) على الإبداع الإداري في المصارف التجارية الأردنية، وبيان مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال والإبداع الإداري لدى مديري تلك المصارف. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أستبانة لقياس أبعاد كل من متغيري الدراسة، المتغير المستقل الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف المشكلات، تحسين الاتصال، التحفيز، الرقابة، العلاقات الإنسانية، التغذية الراجعة) والمتغير التابع الإبداع الإداري بأبعاده (نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، نظام التوظيف، الهيكل التنظيمي).

ولقد تكونت عينة الدراسة من (221) فرداً في الوظائف الإشرافية والرقابية في المصارف. ولقد تم اختيارها بطريقة عشوائية للإجابة على أسئلة الإستبانة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت جميع الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أهمها وجود أثر ايجابي للإدارة بالتجوال على الإبداع الإداري بأبعاده (نظام تقييم الأداء، نظام التوظيف، نظام

التعويضات، الهيكل التنظيمي) في المصارف التجارية الأردنية، دلت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد الإدارة بالتجوال حققت وسطا حسابيا متوسطا باستثناء بعد اكتشاف الحقائق إذ حقق نسبة مرتفعة، وكان بعد اكتشاف الحقائق في الترتيب الأول في حين جاء بعد الرقابة في الترتيب الأخير، كما وأظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد الإبداع الإداري حققت وسطا حسابيا متوسطا وكان بعد نظام التعويضات في الترتيب الأول في حين جاء بعد نظام التوظيف في الترتيب الأخير، بالنسبة للفروقات تبعا للمتغيرات الشخصية، دلت النتائج على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال على الإبداع الإداري باستثناء متغير الحالة الاجتماعية والعمر.

الفصل الأول

الإطار العام للرسالة

1.1 : المقدمة

1.2: مشكلة الدراسة وأسئلتها

1.3: أهمية الدراسة

1.4: أهداف الدراسة

1.5: فرضيات الدراسة

1.6: أنموذج الدراسة

1.7 :محددات الدراسة

1.8: التعريفات الإجرائية

1.9: الدراسات السابقة

1.10: ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

1.1 المقدمة:

نظرا لأهمية القطاع المصرفي في العالم وما يقدمه من دعم للاقتصاد في ظل التحديات التي يواجهها, والتقدم التكنولوجي الذي يشهده هذا القطاع من تطورات وتأثيره على اقتصاديات الدول اقتضت الحاجة إلى وجود مفاهيم حديثة, وأفكار فريدة وحلول لمشكلات إدارية مطروحة واستغلال الفرص المتاحة للتعامل مع هذا التقدم النوعي للمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية شديدة إذ جاء مفهوم الإدارة بالتجوال (managing by walking around) وهو من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي يعتبر مفهوما غامضا غير واضحا للكثيرين ليقف أمام هذا التحدي لضمان بقائها واستمرارها, إذ يعتبر منظومة متكاملة تقوم على التواجد والحضور الذكي للقائد الإداري في موقع التنفيذ والفعل وعدم الاعتماد على وسائل الاتصال الأخرى اعتمادا كاملا بل استخدام مهاراته ومواهبه الشخصية وملكاته في تصميم وتخطيط وتنظيم وتنفيذ اللقاءات التجوالية وإدارة المقابلات الشخصية الفردية والجماعية واستخدام مهارة الحوار مع المنفذين لاكتشاف اي قصور ومعالجته (الخضيري,2000), إذ أن إدراك أهمية الإدارة بالتجوال ودورها في تنمية قدرة المدراء على ابتكار أساليب جديدة لأداء أعمال المنظمات وخاصة المصارف التجارية الأردنية مازال محدودا وهنا تكمن مكانة الإدارة بالتجوال من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر إبداعا وفاعلية ما ينتج عنه إبداع إداري يمثل الطاقة الكامنة لدى مجموعة من القائمين على العمل في المنظمات المختلفة، وهي طاقة قابلة للتوجيه بما يحقق التميز للمنظمات في حل مشكلاتها الإدارية المختلفة، ويضمن تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة، بما تفرزه من أفكار وأساليب ووسائل جديدة ونافعة (علي،2011).

ومن هنا جاء الترابط والعلاقة ما بين الإدارة والإبداع الإداري، إذ أن الإدارة بالتجوال تعمل على مراقبة العمل عن قرب وترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز بقوة العمل لدى العاملين،

وتمكينهم من ممارسة (السلطة الكاملة) وتحمل المسؤولية المهنية لمواجهة التحديات والتطورات وتبني سلوكيات تتلاءم مع عمل المدراء من خلال وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة؛ ذلك أن الإدارة بالتجوال تعمل على تحسين أداء العاملين وتُعد قوة دافعة، ومحصلة مهمة تقف خلف الإبداع الإداري.

1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لقد أصبحت حاجة المنظمات للإبداعات الإدارية التطويرية مطلبا ملحا ومهما وخاصة المصارف التجارية وبضمتها المصارف التجارية الأردنية, التي تسعى إلى التمييز في الأداء والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية, تحديدا في الوقت الحاضر, إذ أن التنافس الشديد في تنمية العنصر البشري, وباعتبار الإنسان هو حجر الأساس في العملية الإدارية, فلابد من توافر مفاهيم إدارية حديثة تهدف إلى تنمية الإبداع الإداري إذ تواجهها تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارة العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح ، نظرًا للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارة العليا توفير فرص التجديد والتحديث في أساليب العمل والذي بدوره يتطلب المناخ المناسب في المنظمة.

وعليه جاءت الدراسة الحالية للتعرف على أثر الإدارة بالتجوال في الإبداع الإداري في المصارف التجارية الأردنية, إذ أن الملامح الأولية لمشكلة الدراسة تؤشر إلى غياب منهجية واضحة في التركيز على اثر الإدارة بالتجوال في الإبداع الإداري في تلك المصارف الذي قد يتضمن عدم فهم وإدراك لأهمية هذا الأثر في تعزيز قدرة الموظفين المعنيين على

ابتكار أفكار وأساليب جديدة لأداء العمل مما يؤدي إلى خلق تأثير سلبي على هذه المصارف وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر أفراد العينة؟

2. ما مستوى الإبداع الإداري في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر أفراد العينة؟

3. هل تؤثر الإدارة بالتجوال في الإبداع الإداري في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر أفراد العينة؟

4. هل يختلف إدراك الإدارة بالتجوال وفقا للمتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي,العمر, المستوى التعليمي, الحالة الاجتماعية, الخبرة)؟

1.3 أهمية الدراسة:

تستند الدراسة في أهميتها إلى:

- أهمية القطاع المبحوث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية القطاع المصرفي الأردني, حيث يعد القطاع المصرفي في الأردن من أهم القطاعات الداعمة للاقتصاد وأحد أعمدته الرئيسية حيث بلغ إجمالي موجودات البنوك حوالي 39.3 مليار دينار في نهاية تشرين الثاني 2012. وتشكل موجودات البنوك العاملة في الأردن تشكل نسبة عالية من الناتج المحلي الإجمالي في الأردن، مما يعبر عن عمق القطاع المصرفي الأردني ويعكس دوره المحوري للاقتصاد الوطني، وهو مؤشر أيضاً على أن الاقتصاد الأردني يعتبر اقتصاداً مرتكزاً على البنوك.

- أهمية أكاديمية:

وتكمن الأهمية الأكاديمية في كونها تتناول احد المفاهيم الإدارية الحديثة وهو الإدارة بالتجوال ذلك أن الإدارة بالتجوال بوصفها مفهوما وعاملا ترتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية كما تتجاذب معها أثرا وتأثيرا الكثير من المفاهيم والعوامل الأخرى والتي تسهم جميعها بصورة متفاعلة في تطوير قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المطلوبة بفاعلية ويمكن أن يبرز اثر الإدارة بالتجوال كمتغير مستقل والتعرف على دورها في الإبداع الإداري لدى موظفي المصارف التجارية الأردنية فإن أهمية هذه الدراسة تتجلى من خلال النقاط التالية:

1. كون هذه الدراسة من الدراسات العربية -على حد علم الباحثة- التي تدرس العلاقة بين مفهومين حيويين هما الإدارة بالتجوال والإبداع الإداري في المصارف التجارية الأردنية لأنها ستكشف جوانب تلك العلاقة من جهة وتستكمل سلسلة الدراسات التي سبقتها في المتغيرات الإدارية.

2. كما تكمن أهميتها في أنها قد تمثل إضافة جديدة للفكر الإداري الحديث حيث تعد هذه الدراسة -حسب علم الباحثة- من الدراسات الأولى في هذا المجال وبذلك فإنها تمثل إضافة نوعية وقد تكون مرجعا هاما للأكاديميين والباحثين حول موضوع الإدارة بالتجوال (MBWA) وخصوصا أن الدراسات في هذا المجال في العالم العربي قليلة.

- **أهمية ميدانية وتكمن في**:

1. من المؤمل أن توفر هذه الدراسة معلومات -تغذية راجعة- للقيادات الإدارية عن مستوى ممارسة مديري المصارف التجارية الأردنية للإدارة بالتجوال (MBWA) وما لهذه الممارسة من تأثير مهم للتنمية الإدارية التي تسهم في تعزيز تطوير العمل الإداري وتحسين نقاط الضعف داخل المنظمة.
2. تسهم هذه الدراسة في زيادة الوعي لدى المصارف التجارية الأردنية بأهمية الإبداع في تطوير العمل وتحديثه والارتقاء بمستوى الأداء.
3. تساعد هذه الدراسة في توفير نتائج عملية ملموسة عن أهمية الإبداع الإداري حتى نتمكن من الاستفادة من نتائج هذه الدراسة التي تبرهن على أهمية الإبداع الإداري ومساهمته في نجاح وتقدم المصارف التجارية.

1.4 أهداف الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة يتمحور حول تحديد أثر الإدارة بالتجوال في الإبداع الإداري وبيان مضامين وحدود هذا الأثر على مستوى المصارف التجارية الأردنية المبحوثة وينبثق عن هذا الهدف مجموعة الأهداف التالية:

1. تقديم معالم نظرية وميدانية للمصارف التجارية الأردنية المبحوثة عن الإدارة بالتجوال والإبداع الإداري.
2. تحديد واقع كل من الإدارة بالتجوال والإبداع الإداري في المصارف التجارية الأردنية المبحوثة.
3. التعرف على طبيعة الأثر لمتغيرات الإدارة بالتجوال وما تعززه هذه المتغيرات في الإبداع الإداري.
4. التعرف على أثر المتغيرات الشخصية في إدراك الإدارة بالتجوال من قبل أفراد العينة؟
5. تقديم التوصيات والمقترحات للمعنيين والمهتمين على المستوى الأكاديمي والمهني.

1.5 أنموذج الدراسة:

في هذا الإطار فإن العلاقة المنطقية بين محاور الدراسة الحالية تتراوح ما بين الأبعاد الموضوعية -المعيارية وبين الأبعاد الذاتية- الوصفية, إذ يقوم البحث على المحاور الرئيسية الآتية:

1. أن المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال) عنصر تأثير مباشر في الإبداع الإداري ويقاس بستة أبعاد هي (اكتشاف الحقائق, تحسين الاتصال, التحفيز, الرقابة, العلاقات الإنسانية, التغذية الراجعة) وقد تم ترشيح الأبعاد الفرعية بناءا على المسح المرجعي للباحثة للأدبيات والدراسات السابقة والبحث النوعي التي أكدت أن تلك الأبعاد هي الأكثر تمثيلا وقبولا للمتغير الرئيس ومن هذه الدراسات (العيدي, 2010) و(قدومي, 2011) و(السحيمي, 2012).
2. وإن المتغير التابع (الإبداع الإداري) ويمثل عنصر استجابة ويقاس بأربعة أبعاد هي (نظام تقييم الأداء, نظام التعويضات, نظام التوظيف, الهيكل التنظيمي) وقد تم ترشيح الأبعاد الفرعية بناءا على المسح المرجعي للباحثة للأدبيات والدراسات السابقة والبحث النوعي التي أكدت أن تلك الأبعاد هي الأكثر تمثيلا وقبولا للمتغير الرئيس ومن هذه الدراسات

(Ussahawanitchakit,2012) (Tanninen,Et,Al. ,2008) (Fennell,1984)
(Damanpour,Et,Al.,1991) (Ling Tan ,El, Al. ,2011)

3. كما تم إدخال المتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي, العمر, المستوى العلمي, الحالة الاجتماعية, الخبرة) في أنموذج الدراسة لقياس أثرها في إدراك عينة الدراسة لمفهوم الإدارة بالتجوال.

ويمثل أنموذج الدراسة مجموعة من الفرضيات التي بنيت استنادا إلى:

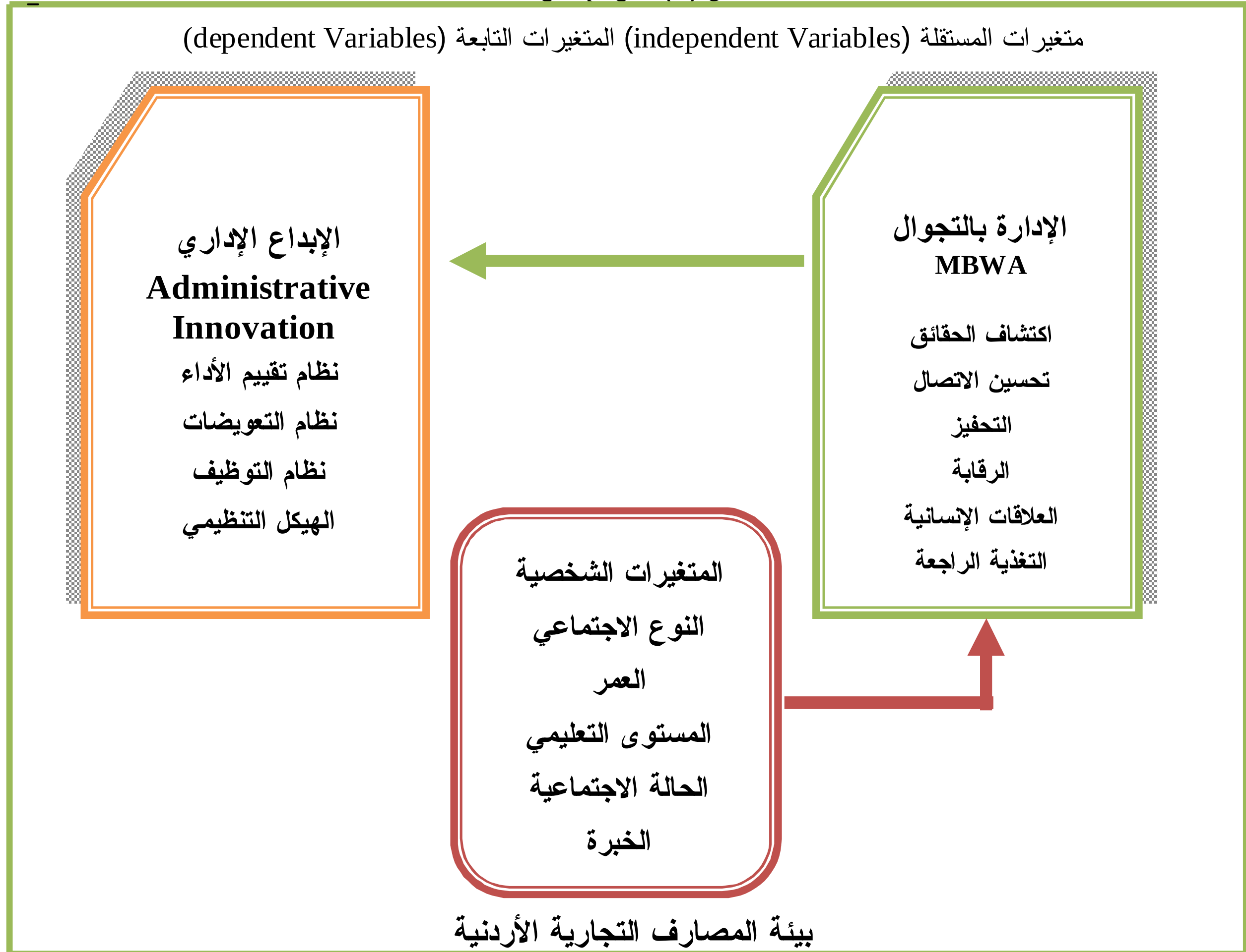
- إمكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة.
- شمولية الأنموذج وإمكانية اختباره.

- اتساق المتغيرات مع خصائص بيئة المؤسسة المبحوثة.
- صلاحية الأنموذج للاختبار الإحصائي.

وتنطلق مسوغات اختيار الأنموذج ووضعه بالصيغة التي هو عليها من:

- المتغيرات التي احتواها الأنموذج معبرة عن اتفاق قسم كبير من الباحثين.
- احتوت المتغيرات الرئيسية التي وردت في صيغ الأنموذج على متغيرات فرعية ذات أهمية كبيرة للمؤسسة ميدان الدراسة.
- القناعة التي توافرت لدى الباحثة بأهمية هذه المتغيرات.

الشكل (1) أنموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة

1.6 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ≤ 0.05 للإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق, تحسين الاتصال, التحفيز, الرقابة, العلاقات الإنسانية, التغذية الراجعة) في الإبداع الإداري في المصارف التجارية الأردنية وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ≤ 0.05 للإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق, تحسين الاتصال, التحفيز, الرقابة, العلاقات الإنسانية, التغذية الراجعة) في نظام تقييم الأداء في المصارف التجارية الأردنية.

2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ≤ 0.05 للإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق, تحسين الاتصال, التحفيز, الرقابة, العلاقات الإنسانية, التغذية الراجعة) في نظام التعويضات في المصارف التجارية الأردنية.

3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ≤ 0.05 للإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق, تحسين الاتصال, التحفيز, الرقابة, العلاقات الإنسانية, التغذية الراجعة) في نظام التوظيف في المصارف التجارية الأردنية.

4) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ≤ 0.05 للإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق, تحسين الاتصال, التحفيز, الرقابة, العلاقات الإنسانية, التغذية الراجعة) في الهيكل التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ≤ 0.05 في تصورات افراد العينة للإدارة بالتجوال تعزى للعوامل الشخصية.

1.7 محددات الدراسة:

1. افتقار المكتبة العربية لدراسات تتحدث عن مفهوم الإدارة بالتجوال وعدم وضوح هذا المصطلح لدى البعض حيث اعتبر غامضا.

2. رفض بعض المصارف التجارية الأردنية استقبال الباحثة والتعاون معها بشكل قطعي لاعتقادهم أن الاستبانة تهدف لجمع المعلومات الخاصة.

3. رفض بعض الموظفين في المصارف التعاون خوفا من إدارتهم.

4.عدم جدية بعض أفراد العينة, مما أدى إلى استبعاد بعض الاستبانات للتحليل.

1.8 التعريفات الإجرائية:

- **الإدارة بالتجوال:** أسلوب إداري يقوم على اختصار المسافات الجغرافية والمسافات الزمنية بالحضور الفعال في مواقع الأحداث بالمعايشة الحقيقية المتزامنة وتحقيق المشاركة والشورى مع قوى العمل وتعتمد الإدارة بالتجوال على قيام المدير بجولات تفقدية على الطبيعة لمعاينة التنفيذ الحقيقي للخطط والبرامج الموضوعة لمعرفة ومتابعة سير العمل وانتظامه على الطبيعة (الزهري, 2002) وقد تم قياسها من الفقرات (1-38).
- **اكتشاف الحقائق:** قدرة المدير من خلال تجواله على تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة والكشف عن بعض الحقائق الجديدة في العمل, وبالتالي الحكم حجم الانجاز الفعلي ومطابقته مع مستوى الجودة, ومعرفة ظروف الموظفين وتحديد طبيعة العلاقة بين الموظفين والعملاء.

- **تحسين الاتصال**: قدرة المدير من خلال تجواله على تحسين علاقته مع الموظفين من خلال اللقاء المباشر وبالتالي كسب ثقة المرؤوسين وقدرته على عقد الاجتماعات المفتوحة والمغلقة والندوات والمحاضرات وورش العمل وذلك من أجل تعرف الموظفين على بعضهم البعض.
- **التحفيز**: قدرة المدير على حفز الموظفين على العطاء الأفضل والارتقاء بمستويات الأداء وتحقق مطالب الموظفين التي يرغبون فيها كما وتمكنه من تحديد نوع المكافآت التي تتوافق مع مستوى أداء الموظفين وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع الأهداف.
- **الرقابة**: قدرة المدير من خلال تجواله من متابعة سير العمل في مواقع الحدث وبالتالي تصحيح جانب مهم من البيانات الواردة إليه والكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل في المنظمة كما وتمكن من تطوير أساليب الرقابة والمتابعة في المنظمة.
- **العلاقات الإنسانية**: قدرة المدير من خلال تجواله على معرفة حاجات ورغبات واهتمامات الموظفين عن طريق المحادثات المباشرة وجها لوجه ومشاركة المدير الموظفين مناسباتهم والسماح لهم للوصول في أي وقت.
- **التغذية الراجعة**: قدرة المدير المتجول على معرفة نتائج أداء الموظفين, وإدراك قدراتهم ومهاراتهم ومساعدة الموظفين في تطوير أدائهم وتصحيحه, وتحديد نقاط القوة والضعف للموظفين وبالتالي تحديد نوع التدريب المطلوب الذي بدوره يساهم في تحقيق المساواة في الفرص بين جميع الموظفين في المنظمة.
- **الإبداع الإداري**: أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب

التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية (الصرن, 2011) وقد تم قياسها من الفقرات (39-70).

- **نظام تقييم الأداء**: نظام يقيس مدى قيام الموظفين بالأعمال الموكلة إليهم وتحقيق أهداف المنظمة ويتميز بوضوح الأهداف التي يسعى لتحقيقها وسهوله فهمه من قبل الأفراد إذ يتم ربط مخرجات التقييم مع معدلات الأداء وبالتالي الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.
- **نظام التعويضات**: نظام للدفعات المالية والمكافآت والمنافع غير المالية التي تقدمها المنظمة للموظفين؛ بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة، إذ يسهم هذا النظام في تطوير أداء الأفراد وتطوير التكامل ما بين الأفراد في الأداء من خلال ربط إستراتيجية التعويضات بإستراتجية المنظمة ككل وبالتالي زيادة ولاء الموظفين.
- **نظام التوظيف**: نظام يحتوي على قاعدة بيانات تضم مجموعة من المواهب المؤهلة التي تشمل معلومات كاملة للمرشحين إذ يسهم هذا النظام بتحديد سريع للمرشحين لشغل الوظائف المطلوبة وتخفيض كلف عملية التعيين المختلفة وزيادة القدرة على تعيين الأفراد المناسبين.
- **الهيكل التنظيمي**: الإطار الذي يوضح المهام والواجبات والصلاحيات والمسؤوليات بدقة بحيث يسمح للجهاز الإداري بالاستمرار والنمو إذ يسهم في توفير معلومات متكاملة لاتخاذ القرارات والأهداف التي يسعى لتحقيقها لضمان عدم التعارض في أداء الوظائف والأعمال ويوفر هذا الهيكل السيطرة والرقابة على الأعمال الضرورية في المنظمة وبالتالي تحقيق متطلبات العمل المستقبلية.

1.9 الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الباحثة للدراسات التي بحثت في موضوع الإدارة بالتجوال وأثرها في الإبداع الإداري, تبين ندرة الدراسات وخاصة في القطاع المصرفي, فقد قامت الباحثة باستعراض الدراسات السابقة في محورين وهما:

- الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة بالتجوال.
- الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري.

§ الدراسات العربية السابقة المتعلقة بالإدارة بالتجوال:

1) دراسة الرواشدة, (2012) بعنوان:

"The Impact of Management by Walking Around (MBWA) On Achieving Organizational Excellence among Employees in Arab Potash Company"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال (MBWA) وتأثيرها على التميز المؤسسي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة البوتاس العربية للمساهمة العامة حيث بلغ عدد العاملين فيها (1920) تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة (15%) من مجتمع الدراسة أي ما يقارب (288) عامل، تم الاعتماد على نتائج التحلىل الإحصائي الوصفي لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لأبعاد الإدارة بالتجوال (MBWA) (اكتشاف الحقائق, تحسين الاتصال, التحفيز, التطوير والإبداع, التغذية الراجعة) على التميز المؤسسي وأوصت الدراسة بسياسة إنشاء مناخ وبيئة تنظيمية مواتية وداعمة

للتميز المؤسسي في الشركة، وتثقيف العاملين في الشركة مع أهداف وأهمية التميز المؤسسي من خلال التدريب, الدورات والمؤتمرات وورش العمل حول هذا الموضوع.

2) دراسة أبو حمور، (2012) بعنوان: "ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على الالتزام والثقة التنظيمية في المستشفيات الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على الثقة والالتزام التنظيمية في المستشفيات الأردنية لدى الأطباء والممرضين وتكونت عينة الدراسة من (106) طبيب وطبيبة، و (440) ممرض وممرضة يعملون في المستشفيات الحكومية والخاصة في الأردن .تم بناء استبانه لقياس متغيرات الدراسة تم الاعتماد على نتائج التحلىل الإحصائي الوصفي لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الأطباء والممرضين للإدارة بالتجوال في المستشفيات الأردنية متوسطة ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري،والالتزام المعياري) لدى الأطباء والممرضين في المستشفيات الأردنية, قد أوصت الدراسة على تشجيع الأطباء والممرضين على ممارسة الإدارة بالتجوال، والتعاون مع الرؤساء لإنجاح ذلك، بالإضافة إلى إخضاعهم إلى برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهاراتهم في ممارسة الإدارة بالتجوال، مما يعزز بناء علاقات تستند إلى الاحترام المتبادل والثقة بين الرئيس والمرؤوس.

3) **دراسة جودي, يوسف, (2011) بعنوان: "تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الالكترونية (دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة)".**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الالكترونية مديرية المرور العامة، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة وتوزيعها على عينة

الدراسة المكونة من عشرة أفراد من مدراء الأقسام في المديرية, تم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لتحليل البيانات وتوصلت النتائج إلى عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال في الإدارة الالكترونية، بسبب عدم تخصص مدراء الأقسام في مجال الإدارة الإلكترونية وبناءا على هذه النتائج أوصت الدراسة بإدخال مدراء الأقسام بدورات تطويرية في اختصاص الحاسبات الإلكترونية ليتمكن مدراء الأقسام من استخدام الإدارة بالتجوال في تقليل الصعوبات والمشاكل التي تواجه الإدارة الإلكترونية, اعتماد أساليب الاتصال الإلكتروني المباشر من قبل مزود الخدمة وبمنظومات ذات فعالية وكفاءة عالية تتناسب مع حجم العمل في المديرية المبحوثة, واستخدام التقنيات الالكترونية في إدخال التغذية العكسية من قبل مبرمجي النظام لتذليل الصعوبات والمشاكل التي تظهر أثناء التنفيذ لتطوير عمل الإدارة الالكترونية.

4) **دراسة قدومي, (2011) بعنوان: "مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بدرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس تكونت عينة الدراسة التي اختيرت بطريقة قصدية من (335) من معلمي المدارس المهنية في فلسطين خلال العام الدراسي (2010 -2011)، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم بناء استبانة لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودرجة الأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس، تم الاعتماد على نتائج التحلىل الإحصائي الوصفي لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية كان متوسطا وان مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس كان مرتفعا أوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية لتعزيز مهارات مديري

المدارس وخبراتهم وتطويرها وتنميتها في مجالات الإدارة بالتجوال من حيث مفاهيمها وعملياتها.وحث مديري المدارس المهنية على ممارسة الإدارة بالتجوال وضرورة ربط منهجية ممارسة الإدارة بالتجوال في آلية تفعيل الأداء الوظيفي التي تحقق الانسجام مع الأهداف الإستراتيجية الموضوعة والمراد تحقيقها في المدارس المهنية.

5) **دراسة العيدي, (2010) بعنوان: "أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية"**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانه لقياس أثر أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات، تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ومساعديهم العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية، والبالغ عددهم (703) تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الجامعات الأردنية الرسمية بنسبة (50%)، أي ما يقارب (5) جامعات والجامعات وقد تم توزيع الاستبيانات على مفردات العينة، تم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبىانات، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال، وفاعلية عملية اتخاذ القرارات قد جاءت بدرجة مرتفعة, ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال والتحفيز والتطوير والإبداع والتغذية الراجعة) على فاعلية عملية اتخاذ القرارات. وقد أوصت الدراسة بضرورة ربط منهجية الإدارة بالتجوال في آلية عملية اتخاذ القرارات التي تحقق الانسجام مع الأهداف الإستراتيجية الموضوعة والمراد تحقيقها في الجامعات الأردنية الرسمية.

§ الدراسات الأجنبية السابقة المتعلقة بالإدارة بالتجوال:

1) دراسة (2013), Singer, et al. بعنوان:

"the effectiveness of Management-by-walking-around: a randomized field study published article"

هذه الدراسة تختبر برنامج تطويري يقوم على أساس تقنية الإدارة بالتجوال (MBWA) في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا والتي تقوم فيها الإدارة العليا بمراقبة وملاحظة موظفي الخطوط الأمامية, ويستنبطون أفكار حول فرص التحسين ويعملوا مع الموظفين لحل المشكلات ذات العلاقة .لقد قامت باختيار عشوائي لــ (19) مستشفى لتطبيق برنامج (18) شهرا مطول للإدارة بالتجوال بناءا على البرنامج التحسيني انضمت (56) منطقة عمل في المستشفى لهذا البرنامج ولقد وجدت أن البرنامج بالمتوسط أعطى تأثير سلبي على الأداء. ولشرح هذه النتيجة المفاجئة تم اختبار نظريات مختلطة لاختبار التأثير على أسلوب حل المشاكل الآتية من مناطق العمل.

تقترح النتائج أن إعطاء الأولوية للمشاكل سهلة الحل ارتبط بتحسين الأداء, وهناك منهج أخر تم تصنيفه للمشاكل الكبيرة (high value) كان غير ناجح في الدراسة, ولقد وجدت أيضا أن تكليف الإدارات العليا مسؤولية المشاكل المتشابهة أدت إلى أداء أفضل.

تقترح الدراسة إلى وجود فعلي للإدارة العليا للمواقع الأمامية (الطاقم الأمامي) في المنظمة لا يكون مساعد إلا إذا كان لها دور فعال في حل المشكلات وإذا لم يكن لها دور مساعد لا يكون لها دور فعال في حل المشكلات.

2) دراسة (2013) Mohan, et al., بعنوان:

"Management by walking around: an effective tool for day-to-day operations of hospital "

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة كيف يمكن استخدام الإدارة بالتجوال (MBWA) كأحد الأدوات الفعالة من قبل المدير في العمليات اليومية في المستشفى وتحلل الدراسة مختلف القضايا، وتقيم استخدام وتراقب أداء الإدارات المختلفة في المستشفى في انجاز مهامهم.

وقد أجريت هذه الدراسة في مستشفى نارايانا في الهند (كلية الطب Narayana Medical College Hospital- التي تحتوي على 1140 سريرا وكلية الطب في مستشفى نيلور Nellore، ومستشفى أندرا براديش Andhra Pradesh، خلال الفترة من أكتوبر 2010 وحتى سبتمبر 2011 وشملت الدراسة استعراض الأدوار التي قدمتها الإدارة العليا خلال ساعات الصباح، وتحديد مجالات المشاكل وعقد اجتماعات المراجعة اليومية مع رؤساء الإدارات من كل من المجالات الطبية السريرية وغير الطبية من المستشفى. وتشمل العمليات اليومية في المستشفى في هذه الدراسة أنشطة رعاية المرضى المباشرة مثل جولات، الراهبات, ملاحظات الأطباء، الفحوصات المخبرية والفحوصات والأشعة والعمليات الجراحية وغيرها من الإجراءات. وتنطوي أيضا على المناطق الغير طبية مثل حزب الديمقراطيين الاجتماعيين، والغسيل، والأمن، والتدبير المنزلي، والصيانة، والفواتير الكهربائية، المكتب الأمامي والقبول/ إجراءات التفريغ، والمخازن العامة، ومخازن الجراحية، والهندسة الطبية الحيوية، والشراء، والصيدلة, قامت هذه الدراسة بتقسيم القضايا والمشاكل إلى ثلاث مستويات :القضايا التي يتم مناقشتها في الاجتماعات الإدارية اليومية ومن الممكن حلها, القضايا الغير مجدية التي تم طرحها من الكادر الطبي وتم إهمالها أو رفضها, القضايا المعلقة ويتم متابعتها بالاجتماعات الإدارية مثل عمليات الشراء ويتم توجيهها مباشرة وحلها.

3) دراسة (2010) ,Fillmore بعنوان:

"Walking nursing rounds to improve nurse morale and patient satisfaction "

هدفت إلى التحقق من تطبيق تجوال الممرضات باستخدام نظام (ACE) على فهم الممرضة للأمان وفهم المرضى للتواصل وسهولة الوصول للممرضة. تم تطوير تصميم شبه تجريبي من اجل قياس اثر التجوال على توجهات الأمان لدى الممرضات وقد تم قياس توجهات الأمان قبل الدراسة وبعد الانتهاء منها، واستخدمت استبانة خماسية، أما مكان الدراسة فهو في احد مستشفيات ضواحي لآس فيجاس ولاية نفادا الأمريكية، أما العينة فتكونت من 16 سريرا مراقبا بالكاميرات، واستمرت الدراسة لأربعة أسابيع (28 يوما) حيث بلغ مجموع الجولات خلال هذه الفترة 56 جولة. وجدت الدراسة أن نظام (ACE) صمم من اجل التقريب بين نقاط العناية بين المريض والممرضة وان الجولات أضافت نظام اتصال بين المريض والممرضة وبالتالي زيادة نقاط العناية، ويقدم هذا النظام إطار عمل من اجل تحسين فهم الممرضة لمفهوم الأمان في الوحدة التمريضية. تشير النتائج أن التجوال أفاد الوحدة التمريضية والكادر والمرضى معا، على مستوى الوحدة أصبح التواصل بين الممرضات أكثر تنظيما وهادفا، وعلى مستوى الكادر جعل هذا النظام تبادل المعلومات ووفر فرصة للممرضات بأن تتبادلن الاقتراحات والتذكير بسياسة التمريض كما شجع التجوال الممرضات على التفكير الناقد وترتيب الأولويات، وانعكس ذلك على خدمة المرضى وزيادة الرضا لديهم. تقترح الباحثتان أن يتم تطبيق الدراسة على وحدات أخرى في المستشفيات مثل وحدة العناية المركزة وأي وحدة أخرى تستفيد منها الممرضات من أسلوب التجوال، بالإضافة إلى دراسة أوضاع مرضى آخرين. ترى الدراسة أن أسلوب التجوال يساعد على إضافة تغييرا ايجابيا على بيئة العمل في العناية الطبية والتخلص من قيود الميزانيات.

4) دراسة (2009) ,Mounts بعنوان:

"the relationship between U.S teacher attitudes and frequency of principal's walk- troughs "

تعتمد هذه الدراسة على فكرة الإدارة بالتجوال (MBWA) في المدارس. وهدفت إلى التحقق من العلاقة بين تكرار تجوال مدير المدرسة ومفاهيم الكفاءة والالتزام والموقف تجاه التطوير المهني الفردي الشخصي لدى المعلمين وموقف المعلمين تجاه فعالية المدير، جرت الدراسة في المدارس الأمريكية الأربعة التي تقع في شمال كوريا. تم تصميم استبانة خصيصا لهذه الدراسة تضمنت أسئلة عن الفعالية والكفاءة والالتزام والتطوير المهني، تكونت من 32 سؤالا بأسلوب ليكرت بمقياس رباعي ووزعت على 215 معلما. تشير النتائج إلى وجود علاقة محتملة ولكن ضعيفة بين ممارسات الإدارة بالتجوال (MBWA) ومواقف واتجاهات المعلمين تجاه التطوير المهني في المدرسة على مستوى المعلم الفردي، كما تظهر النتائج أن على المدراء أن يمضوا المزيد من الوقت في مراقبة ودعم معلمي الصفوف المقيمين من اجل الحصول على تقدم في ثقافة المدرسة. وعلى الرغم من أن الدراسات السابقة المكتوبة في نفس الموضوع تشير إلى علاقة ايجابية بين تجوال مدراء المدارس مع تحسن أداء المعلمين إلا أن هذه الدراسة وصلت إلى نتيجة مغايرة وتعزو الباحثة سبب هذه النتيجة هو استخدام عينة صغيرة، كما رأت الدراسة أن تجوال مدراء المدارس ليس له تأثير ايجابي على زيادة التزام المعلمين. وتقترح الباحثة إجراء المزيد من الدراسات باستخدام عينات اكبر.

5) دراسة Macneill, et al. (2006) بعنوان:

" Re-examining management by walking around "

هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور لإستراتيجية تقوم على مزج القيادة والإدارة في عمل المدير وذلك من خلال العديد من الأنشطة. هذه الإستراتيجية يجب أن تشمل القيادة والتجوال Leadership & Management by Walking Around فيصبح اختصارها (L&MBWA) أي القيادة والإدارة بالتجوال إستراتيجية تتحرك من فلسفة النصح والإرشاد وترتقي إلى أن تتضمن المعرفة والقوة بفاعلية وتقدم قادة منظمين يعرفون كل شيء عن مؤسساتهم من خلال التواجد الفعلي في مواقع العمل بالاتصال والتواصل ما بين المدير والمرؤوسين. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي, حيث اختيرت ثلاث مدارس استرالية تم تنفيذ جولات للقادة فيها قاما بمراقبة ومشاهدة ومقابلات لفترة كافية مع المعلمين والمديرين فيها وبمراجعة الوثائق ذات الصلة بموضوع الدراسة .توصلت الدراسة إلى أن القيادة والإدارة بالتجوال (L&MBWA) لعبت دورا كبيرا في نمط القيادة المستخدم وان المكتب ليس هو المكان الأول لإيجاد المدير وان مديري المدارس الثلاث واعون ومدركون تماما لكثافة وعبء العمل الكبير والمسؤولية الكبيرة في المناخ التعليمي الحديث وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة بالتجوال نظام مستمر لتقويم أداء العاملين في المدرسة فرديا وزمريا بتزويد المعلمين بتغذية راجعة مناسبة في وقتها.

6) دراسة (2006) ,Langel ,بعنوان:

"the influence of management by walking around on strategic visions""

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من آثار الإدارة بالتجوال على تطبيق الرؤية الإستراتيجية. ولتحقيق هذا الهدف عمل الباحث على توزيع 200 استبانة على طلاب جامعة هامبتون Hampton University باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وقد صممت الاستبانة من اجل تحديد أهمية ودور اثر التواصل بين المدير والموظف. خلصت نتائج الدراسة إلى أن عملية التواصل حساسة ومهمة يقوم المديرون من خلالها بالتنسيق والقيادة والتأثير في الآخرين العاملين في المنظمة، وبدون اتصال فعال يفشل المدراء في الوصول إلى الأهداف بمعنى يفشلون كقادة، وهنا تظهر أهمية الإدارة بالتجوال والتي توفر توضيحا للموظفين وبالمقابل تزود المدراء بالمعلومات الدقيقة غير المشوهة التي تتسبب بالتقليل من الانجاز. خلصت الدراسة إلى وجود عامل ارتباط قوي بين استجابات الطلبة وبين الإدارة بالتجوال فيما يتعلق بتطوير الإدارة بالتجوال فهم الموظفين لرؤية المنظمة حيث وصلت نسبة الطلبة الذين وافقوا بشدة على هذه الفكرة إلى 28%، ونسبة من وافق فقط إلى 48%، وأجاب 20% منهم بالحياد. وترى الدراسة أن مفهوم الإدارة بالتجوال خاص بمكان العمل وكانت مقتصرة على طلاب جامعة هامبتون مما يعني أن الموضوع يتطلب المزيد من البحث وتوزيع لمزيد من الاستبانات في أماكن عمل أخرى.

7) دراسة **Beil Hildebrand (2006) بعنوان**:

"the implications of management by walking about: a case study of a German hospital "

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة بالتجوال على موظفي الرعاية الصحية في احد المستشفيات الألمانية، وقد اعتبرت الإدارة بالتجوال إحدى الإجراءات التي تسهم في زيادة التزام الموظفين ودعم الثقة والتفاهم المشترك بينهم، وقد اعتمدت الدراسة على الدراسة الميدانية لمدة ستة أشهر ومتابعه الحياة بصورة يومية في المستشفى في قسم التمريض وفي هذه الدراسة استخدمت الإدارة بالتجوال كوسيلة من وسائل الرقابة الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى إن استخدام المديرين لنمط الإدارة بالتجوال أدى إلى رفع الثقة ودعم التعاون الجماعي داخل بيئة الرعاية الصحية، وان الالتزام والتعزيز (الدافعية) كانت عالية بين موظفين الرعاية الصحية، فهم متحمسون لعملهم ومتشاركون في الاتصالات المفتوحة، والتطوير التنظيمي .وأوصت الدراسة إلى ضرورة تطبيق الإدارة بالتجوال لأنها تسهم في رفع الثقة ودعم التعاون الجماعي داخل بيئة الرعاية الصحية وبهذا يكون للإدارة بالتجوال الأثر على زيادة مستويات الثقة والدافع والالتزام لدى الموظفين.

8) دراسة **(1991), Amsbary ,et al. بعنوان**:

"improving administrator/ nurse communication :case study of management by wandering around"

هدفت الدراسة إلى تحديد فهم ومعتقدات الممرضات حول الجوانب السلبية في البرنامج المعتمد على أسلوب الإدارة بالتجوال، وتمحورت أسئلة الدراسة حول الكيفية التي تعرّف فيها الممرضات تجوال المدراء والسؤال الثاني هو عن نظرة الممرضات لبرنامج

المستشفى المبني على التجوال في الإدارة من حيث الجوانب السلبية والايجابية. تم توزيع استباناتان الأولى احتوت 10 أسئلة حول فهم الممرضات لمعنى أسلوب الإدارة بالتجوال والاستبانة الثانية احتوت 20 سؤالا تجيب على السؤال الثاني وهي الجوانب الايجابية والسلبية في برنامج الإدارة بالتجوال، تم توزيعها على 330) ممرضة، اعتمدت على مقياس ليكرت الخماسي تراوحت الإجابات بين (أوافق بشدة) و (لا أوافق بشدة). وصلت الدراسة إلى أن الممرضات جميعهن يوافقن بشدة أو يوافقن على بنود الاستبانة الأولى وشعرن جميعا أن البرنامج وضع في المستشفى من اجل تحسين الأداء، أما عن الاستبانة الثانية فقد أظهرت أن احتمالية تأثير البرنامج المعتمد على أسلوب الإدارة بالتجوال ايجابيا على الأداء عالية، أما عن الجوانب السلبية فقد عبرت الممرضات عن أن الوقت الذي يمضيه المدير في التجوال غير كاف ولم يعملوا على تفعيل الاقتراحات التي تم التواصل مع الممرضات عليها. يقترح الباحثان أجراء الدراسة على نطاق أوسع ضمن الرعاية الصحية، وتكرارها على تخصصات ومهن أخرى، وان يبذل المدراء المزيد من الوقت في التفاعل مع موظفيهم لكي ينجح أسلوب الإدارة بالتجوال.

§ الدراسات العربية السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري :

1) دراسة الخريسات (2012) بعنوان: "القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين فيها"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري دوائر النشاط الرياضي لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين فيها,ودرجة ممارسة العاملين لسلوك الإبداع الإداري في دوائر النشاط الرياضي, وكذلك التعرف إلى العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية لدى مديري الدوائر بالإبداع الإداري لدى العاملين فيها, ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (114) إداري يمثلون دوائر النشاط الرياضي في (18) جامعة أردنية (حكومية وخاصة) خلال العام 2011 تم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة وعلى جميع الأبعاد وقد يعود ذلك بسبب مركزية بعض المدراء في اتخاذ القرار وعدم تفويض الصلاحيات للعاملين خوفا من فقدان السلطة وأظهرت النتائج أن سلوك الإبداع لدى العاملين كان مرتفعا, أوصت الدراسة بتوعية المدراء وبمدى الارتباط بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري واثر منهما على العمل وإنشاء وحدات إدارية داخل الجامعات تعنى بالإبداع الإداري ووضع إلية تنافسية بين الجامعات لتقييم مستوى الانجاز والفاعلية في دوائر النشاط الرياضي في ضوء معايير ترتبط بالإبداع الإداري.

2) دراسة المطيري (2012) بعنوان: "أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية دراسة ميدانية على البنوك التجارية الكويتية"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الكويتية ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة شملت (30) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (102) مفردة وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام التحليل الإحصائي الوصفي (SPSS) توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود اثر ذو دلالة إحصائية للنية بالإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية (التميز,الاستجابة) في البنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq a$) ووجود اثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية للإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية (التميز, الاستجابة) في البنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq a$).

3) دراسة المشوط, (2011) بعنوان: "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية من المبحوثين المكونة من (53) مفردة, وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للهيكل التنظيمي والتدريب والحوافز والمكافآت والتكنولوجيا والمشاركة في اتخاذ القرارات وظروف العمل على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي, القدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$), وعدم وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي, القدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$), ومن

ابرز التوصيات التي أوصت بها الدراسة الاهتمام بنشر روح الفريق بين العاملين في الأكاديمية وتوفير نظام رقابة فعال والابتعاد عن التهاون في الالتزام بالأنظمة في تطبيق القرارات الإدارية وإتاحة فرص التدريب لجميع الموظفين من مختلف الأقسام, الاهتمام بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات, ربط نظام المكافآت والحوافز بشكل مباشر مع نتائج الأداء والاهتمام بمواكبة الأكاديمية للتطور التكنولوجي.

4) دراسة نصير والغزاوي, (2011) بعنوان: "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشريّة في البنوك التجاريّة الأردنيّة"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة شملت جميع المديرين في المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، الدنيا) وعددهم (560) مدير في عدد من البنوك التجارية الأردنية تم اختيار عينة عشوائية تتألف من (150) مديراً من المستويات الإدارية الثلاث المختلفة (العليا، الوسطى، الدنيا), أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية, وهناك علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة، وبين الإبداع لدى العاملين من جهة أخرى, أن العاملين في البنوك يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع على الرغم من أن تشجيع البنوك على الإبداع محدود, إن السلوك القيادي يرتبط بعلاقة معنوية مع الإبداع التنظيمي. نمط القيادة التحويلية يخلق مستويات عالية من الإبداع لدى العاملين كما أنه أكثر تعزيزاً للإبداع من نمط القيادة التبادلية, أوصت الدراسة بتشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في زيادة إيراداتها، وتحقيق البقاء والنمو، زيادة الاهتمام بقوة الخبرة لدى

المديرين والعاملين في البنوك، زيادة الاهتمام بقوة المكافآت، وتقديم المكافآت بأنواعها لموظفيها المبدعين من أجل تشجيعهم على توليد أفكار جديدة وتنفيذ التغيير المناسب الذي يؤدي إلى حل المشكلات وبالتالي مواجهة العصر بأزماته وتحدياته، الاهتمام بتحقيق رضا العملاء لتحقيق حصة سوقية أكبر بالمقارنة مع البنوك الأخرى.

5) دراسة الحيدري, (2008) بعنوان: "نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع الاتصالات اليمني"

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في تشجيع ظاهرة الإبداع في المنظمات والتعرف على مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها على الإبداع لدى العاملين في قطاع الاتصالات اليمني الذي يمثل مجتمع الدراسة ومن اجل تحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة شملت متغيرات الدراسة الرئيسة, ووزعت عينة ملائمة بلغ عدد أفرادها (700) عامل من مجتمع الدراسة المكون من جميع العاملين في الشركات التي تمثل قطاع الاتصالات اليمني, والبالغ عددهم (3924), حيث مثلت العينة ما نسبته (81%) من مجتمع الدراسة أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات أن مستوى استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة كان فوق المتوسط, وجود مستوى فوق المتوسط من ممارسة الإبداع لدى العاملين في قطاع الاتصالات اليمني, وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) بين نظم المعلومات الإدارية المحوسبة والإبداع, وقد أوصت الدراسة بزيادة الوعي لدى العاملين بأهمية الاستفادة من المعلومات التي تقدمها النظم الحديثة كونها تسهل وتشجع عملية الإبداع لديهم, ضرورة تشجيع الأفراد العاملين على طرح أفكارهم الإبداعية ودراسة إمكانية تطبيقها بجدية, ومكافأة أصحاب الأفكار الجديدة

والخلاقة, عقد دورات في مجال التنمية البشرية بهدف تعزيز القدرات الذاتية لدى العاملين ودفعهم للتفكير بشكل ايجابي وعدم الخوف من الوقوع في الأخطاء أو الفشل, أهمية العمل على تحديث أنظمة المعلومات بما يتناسب مع التغيرات في متطلبات العمل والعناية بتأهيل وتدريب العاملين في شركات الاتصالات ليكونوا قادرين على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات.

6) دراسة بن مرضاح, (2008) بعنوان: "العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرؤوسين دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم السلوك الإبداعي وأنماطه في المنظمات، والتعرف على واقع الإبداع الإداري عند الموظفات في عينة الدراسة، وعلى أنماط السلوك القيادي عند القيادات النسائية في عينة الدراسة، ثم التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع عند الموظفات في عينة الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة التي بلغت (238) مفردة من الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وجود مستوى إبداعي مرتفع نسبيا عند الموظفات في عينة الدراسة, أن القيادات الإدارية تهتم غالبا بالإنتاج اهتماما عاليا, كما تهتم بالموظفات وبدرجة عالية تقريبا, كما وجد أن العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات واتخاذ القرارات, القابلية للتغيير, روح المخاطرة, سعة الاتصالات, وتشجيع الإبداع) وبين بُعد الاهتمام بالإنتاج علاقة طردية ضعيفة؛ وكذلك العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات واتخاذ القرارات, القابلية للتغيير) وبين بُعد الاهتمام بالعاملين علاقة طردية ضعيفة بينما علاقة بقية أبعاد الإبداع الإداري (روح المخاطرة, سعة الاتصالات, وتشجيع الإبداع) مع

اهتمام القائد بالعاملين فإنها علاقة غير دالة أوصت الدراسة ضرورة إنشاء إدارة تهتم بالإبداع الإداري وتكون لاحقة لإدارة التطوير الإداري مع الحرص على وجود فروع لديها في كل إدارة؛ وضرورة رفع مستوى الإبداع عند الموظفات بشتى الوسائل ومنها: قيام الإدارة بعقد اجتماعات ولقاءات دورية مع الموظفات لتعزيز شعورهن بأهمية العمل الذي يقمن به وتحسين مستويات إبداعاتهن وكذلك الإكثار من البرامج التدريبية الداعمة لمهارات الإبداع والتي تواكب متطلبات العصر.

7) دراسة ملكاوي, (2007) بعنوان: "نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الإبداع دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة على التعرف على ماهية الاستخدام المشترك بين نظم المعلومات والمعرفة في تحقيق الإبداع لدى البنوك التجارية الأردنية, ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تم اختيار عينة عشوائية لتطبيق الدراسة شملت (6) بنوك من أصل (13) بنكا علما أن مديري المديريات ومساعديهم في مراكز البنوك مثلوا وحدة التحليل لهذه الدراسة حيث تم توزيع (130) استبانة أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات توفر المتطلبات التنظيمية لنظم المعلومات بدرجة مرتفعة في البنوك التجارية الأردنية, تعمل البنوك التجارية الأردنية على توفير المتطلبات التكنولوجية لنظم المعلومات بشكل جيد, جاء اهتمام البنوك التجارية الأردنية ببعد إدارة المعرفة بشكل عام متوسط, المستوى المرتفع للإبداع المتحقق في البنوك التجارية الأردنية بأبعاده المختلفة, أشارت نتائج اختبار الفرضيات إلى أن جميع علاقات الارتباط دالة إحصائيا بين نظم المعلومات بأبعادها المختلفة وبين الإبداع بأبعاده المختلفة وجاءت علاقات الارتباط بينها بدرجات متفاوتة, جاءت جميع علاقات الارتباط

ايجابية وذات دلالة إحصائية أيضا بين إدارة المعرفة بأبعادها وبين الإبداع بأبعاده وبدرجات متفاوتة, ومن ابرز التوصيات لهذه الدراسة ترسيخ القناعة لدى الإدارة العليا والعاملين في البنوك بضرورة استمرارية تحقيق التلاؤم بين العوامل التنظيمية (المتطلبات التنظيمية) ونظم المعلومات, مواكبة التكنولوجيا المتطورة, جعل المعرفة وإدارة المعرفة من أساسيات العمل المصرفي في البنك حيث تعد المصدر الأساسي لخلق أفكار إبداعية وتحقيق الميزة التنافسية, التوسع في بناء مخازن البيانات لما لها من أهمية في بناء المعرفة, وإجراء المزيد من الدراسات على قطاع البنوك في الأردن والتركيز على متغيرات أخرى.

8) دراسة محمد, (2006) بعنوان: "درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات من قبل مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن من وجهة نظرهم وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر معلميهم .تكونت عينة الدراسة من (70) مديرا ومديرة و(210) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على العينة أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وجود مستوى مرتفع لدرجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات طبقا لإجابات المديرين أنفسهم كما تبين وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين كما بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة لتكنولوجيا المعلومات من وجهة نظرهم ومستوى إبداعهم الإداري من وجهة نظر معلميهم, وقد أوصت باستخدام المزيد من تكنولوجيا المعلومات من قبل إدارة المدرسة,

تشجيع المبدعين ماديا ومعنويا, استمرار التحسين في الإدارة المدرسية, إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري, تصميم برنامج تدريبي لتحسين القدرة على استخدام أساليب جديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

§ الدراسات الأجنبية المتعلقة الخاصة بالإبداع الإداري:

1) دراسة (2014) ,.Moreno, et al بعنوان:

"quality management and administrative innovation as firms' capacity to adapt to their environment "

تقترح هذه الدراسة مراجعة وتطوير براهين جديدة لصالح فوائد تطبيق برامج إدارة الجودة (QM) على الإبداع التنظيمي، وبشكل أكثر تحديدا الإبداع الإداري, لتحقيق هدف الدراسة بينت أولا أن الجودة والإبداع تؤديان دورا أساسيا كبدائل مجتمعة في إدارة الشركات, ثانيا قامت بتحليل العوامل التي تحدد فجوة الإبداع الإدارية وتداعيات تنفيذ إدارة الجودة لهذه العلاقات والقدرة على التكيف مع البيئة من خلال الإبداع, وقد تم اختيار عينة الشركات عشوائيا من قاعدة بيانات Duns and Bradstreet، والتي تضم أكبر 50000 من الشركات العاملة في اسبانيا ولتحقق من الفرضيات المختلفة في النموذج، استخدمت الدراسة المعادلات الهيكلية النمذجة بينت النتائج أن العوامل المحددة لعملية الإبداع لديها انعكاسات على قدرة الشركات على التكيف مع بيئتهم وتبين أيضا أن سياق (QM) يسهل هذا التكيف, واستنتجت أيضا أن الإبداع وإدارة الجودة (QM) وحدها لا يمتلك الصفات المطلوبة لتزويد المنظمات بمزايا تنافسية مستدامة, بل أن مجموعة من الإبداع وإدارة الجودة جنبا إلى جنب مع الموارد والكفاءات الأخرى تسمح للمنظمات للحصول على ميزة تنافسية والتكيف مع بيئتهم.

2) دراسة (2012), Ussahawanitchakit بعنوان:

"organizational learning, administrative innovation, technical innovation, and competitive advantage: evidence from electronics businesses In Thailand".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة آثار التعلم التنظيمي، الإبداع الإداري والإبداع التقني على الميزة التنافسية لأعمال الالكترونيات في تايلاند. يتكون التعلم التنظيمي من الالتزام بالتعلم، الانفتاح والرؤية المشتركة ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدارسة الذي تكون من 398 شركة لأعمال الإلكترونيات في تايلاند وقد تم اختيارها عشوائيا من قائمة في قاعدة بيانات دائرة تطوير الأعمال، وزارة التجارة في تايلاند. استرد منها 121 استبانة صالحة للتحليل أي ما يعادل (33.51%) من مجتمع الدراسة تم استخدام التحليل العاملي لدراسة العلاقات الكامنة وراء عدد كبير من العناصر ولتحديد ما إذا كان يمكن تخفيضها إلى مجموعة أصغر من العوامل والتحليل العاملي التوكيدي وتم تقييم موثوقية القياسات بواسطة معاملات كرونباخ ألفا, بينت النتائج أن الالتزام بالتعلم التنظيمي ترك تأثيرا إيجابيا مميزا على الإبداع الإداري والإبداع التقني أيضا، كما أن الانفتاح العقلي ترك تأثيرا إيجابيا مميزا على الإبداع الإداري والتقني, ولغايات التأثيرات الوسيطة للدراسة فإن للإبداع الإداري علاقة إيجابية هامة مع الميزة التنافسية وان الإبداع التقني له ارتباط ايجابي هام مع الميزة التنافسية, أما ابرز ما أوصت به هذه الدراسة الاستفادة من التعلم التنظيمي، الإبداع الإداري والإبداع التقني لتحسين الميزة التنافسية والقدرة التنافسية، الأداء، وضمان الاستدامة, ويجب على المديرين التنفيذيين مزيد من التركيز على التعلم التنظيمي (الالتزام بالتعلم، الانفتاح والرؤية المشتركة)، والإبداع الإداري والإبداع التقني بدلا التركيز على الاختلافات الأخرى. لتعظيم فوائد التعلم التنظيمي، الإبداع الإداري والإبداع التقني، ويجب أن يقدم المسوؤلين التنفيذيين موارد أخرى لدعم فعاليتها وخلق فرص جديدة في الأسواق التنافسية والبيئات.

3) دراسة (2011), Jaskyte بعنوان:

"'predictors of administrative and technological innovations in nonprofit organizations"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير العوامل الإجرائية البشرية والهيكلية على نوعين من الإبداعات الإدارية والتكنولوجية في عينة من المنظمات غير الهادفة إلى الربح, تم إجراء هذه الدراسة بالشراكة مع شبكة واسعة من المنظمات غير الربحية, التجمعات في المدارس والتي تركز على إحضار مصادر المجتمع إلى المدارس لمساعدة فئة الشباب على التعلم بنجاح والبقاء في المدارس وتهيئتهم للحياة المجتمعات في المدارس, تم تصميم استبانة لتحقيق أهداف الدراسة وتوزيعها على مجتمع الدراسة الذي تكون من 102 منظمة شملت موظفين ومدراء تنفيذيين وأعضاء الهيئة الإدارية لها تم الحصول على 79 فقط, أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات أن العوامل المحببة للإبداع الإداري تختلف عن تلك المرتبطة بالإبداع التقني, وان هناك ثلاثة متغيرات تعتبر مؤشرات ذات دلالة كبيرة للإبداع الإداري وهي: (المركزية, الإدارة التحويلية ومدة وظيفة المدير التنفيذي), وان القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير في نموذج الإبداع التقني وبناءا على النتائج قدمت هذه الدراسة تطبيقات لإدارة المنظمات الغير الهادفة وللأبحاث المستقبلية.

4) دراسة (2011),.Ling Tan et, al بعنوان:

"human resource management practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness"

تم الاطلاع في هذه الدراسة على الإبداع التنظيمي كسلاح أساسي للمنظمات للتنافس في البيئة التنافسية في قطاع الأعمال, تكون مجتمع الدراسة من شركات التصنيع الماليزية التي تسعى لتحويل نموذج الأعمال الخاصة بها من العمالة المكثفة إلى المعرفة المكثفة، التي

تهدف أن تغمس نفسها في قيمة أعلى والأنشطة المضافة مثل، تطوير منتجات جديدة، والعمليات، والخدمات، واستمرار الحفاظ على القدرة التنافسية ضمن التنافس. واحدة من الطرق لزيادة الإبداع التنظيمي هي من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) وفعالية إدارة المعرفة, بحثت هذه الدراسة العلاقات المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء، وإدارة الحياة الوظيفية والتدريب ونظام المكافآت، والتوظيف) والإبداع التنظيمي (إبداع المنتجات، وعملية الإبداع، والإبداع الإداري) تكون مجتمع الدراسة من عينة من 171 شركات التصنيع الكبيرة في ماليزيا. أظهرت نتائج الانحدار أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عموما لديها تأثير إيجابي على الإبداع التنظيمي. على وجه التحديد، تشير النتائج إلى أن التدريب كان مرتبطا بشكل إيجابي في أبعاد الإبداع التنظيمي (إبداع المنتج وإبداع العملية، الإبداع الإداري). ووجد أيضا أن تقييم الأداء كان له تأثير إيجابي على الإبداع الإداري. بالإضافة إلى ذلك، توضح هذه الدراسة أيضا أن التدريب وتقييم الأداء، ترتبط بشكل إيجابي في فعالية إدارة المعرفة. أما فعالية إدارة المعرفة تتوسط تماما العلاقة بين التدريب وعملية الإبداع والتدريب والإبداع الإداري، وتقييم الأداء والإبداع الإداري. أخيرا أن النتائج التي تم الحصول عليها لا يجوز تعميمها على عينات في مناطق أخرى لكن يمكن تكرار البحوث المستقبلية مع عينة أكبر من مختلف المناطق داخل نفس الصناعة، والتي من شأنها أن تحسن من عمومية النتائج.

5) دراسة (2007),Torun بعنوان:

"Innovation: Is the engine for the economic growth?"

احتوت هذه الدراسة على بعض الأدلة التجريبية على العلاقة بين الإبداع والنمو الاقتصادي. واعتبرت أن هناك عدد من المقاييس المختلفة من الإبداع: نفقات البحث والتطوير R&D Spending, تسجيل براءات الاختراع patenting والباحثين لكل ألف يعملون بمعادل الوقت بالإضافة إلى التأثير متزايد من الآثار التكنولوجية غير المباشرة بين الشركات والصناعات والبلدان, أما الجزء الثاني من الدراسة توضح العلاقة بين النمو والإبداع, والجزء الثالث يشير إلى أهمية حقوق الملكية الفكرية لخلق الإبداع وفي الجزء الرابع من الدراسة يقارن تركيا وبلدان أخرى من حيث "الأداء" وأخيرا في الجزء الأخير تطبق نماذج الاقتصاد القياسي على تركيا والعديد من الدول لإجراء مقارنات. وتم التوصل إلى العديد من الاستنتاجات الأول هو أن الإبداع يسهم مساهمة كبيرة في النمو. الثاني هو أن هناك تأثير غير مباشرة كبير بين الدول والشركات والصناعات، وإلى حد أقل من البحوث التي تمولها الحكومة, ثالثا، أن هذه الآثار غير المباشرة تميل إلى تكون موضعية مع الاقتصاديات الأجنبية تكتسب أقل بكثير من الإبداع المحلي من الشركات المحلية الأخرى وهذا يشير إلى أنه على الرغم التكنولوجية "الاستدراكية" ربما يتحرك لمساواة الإنتاجية في مختلف البلدان، وهي عملية من المرجح أن تكون بطيئة وغير مؤكدة، وتحتاج إلى جهد إبداعي محلي كبير.

6) دراسة Fagan, (2004) بعنوان:

"the influence of creative style and climate on software development Team creativity: an exploratory study"

هدفت هذه الدراسة ذات الطبيعة الاستكشافية إلى بحث تأثير أسلوب التفكير المتبع من قبل افردا فرق العمل والمناخ السائد على الإبداع وقد تكونت عينة الدراسة من (60) عضوا من أعضاء فرق تطوير نظم المعلومات التكنولوجية في تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية وقد توصلت الدراسة إلى أن كلا من أسلوب التفكير المتبع من قبل أفراد فريق العمل الهادف لأحداث تغييرات راديكالية وإنتاج نظم معلومات إبداعية والمتصف بالقيام بأداء الأشياء بطريقة مختلفة وتحدي الأنظمة والسياسات المتبعة وحوافز المناخ الإبداعي التي تتضمن كلا من التحدي في العمل, التشجيع التنظيمي, كفاية الموارد, تشجيع المشرفين, ودعم مجموعة العمل التي تؤثر على الإبداع.

1.10 ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

أولاً : مناقشة الدراسات السابقة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أنها جميعاً قد تناولت جزئية معينة من موضوع الدراسة الحالية على النحو التالي:

1. بما يخص الدراسات التي اهتمت بدراسة الإدارة بالتجوال فقد تميزت دراسة (العيدي, 2013) (الرواشدة, 2012) (قدومي,2011) (Singer ,Tucker ,2013) (Mounts,2009) بشمول طرحها الإدارة بالتجوال وأهميتها.
2. بما يخص الدراسات التي اهتمت بدراسة الإبداع الإداري فقد تميزت دراسة (الخريسات, 2012) (نصير والغزاوي, 2011) (الحيدري, 2008) (Ussahawanitchakit ,2012) (Domínguez, Torres, and Egea, 2014) بشمول طرحها الإدارة بالتجوال وأهميته.
3. تعددت الأهداف البحثية في الدراسات السابقة حيث كانت تهدف إلى قياس تأثير الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات أو التميز المؤسسي أو الالتزام والثقة التنظيمية أو تطوير عمل الإدارة الالكترونية أو الأداء الوظيفي أما هذه الدراسة فتهدف إلى قياس أثر الإدارة بالتجوال على الإبداع الإداري في المصارف التجارية الأردنية.
4. اعتمدت معظم الدراسات على الاستبانة في جمع البيانات بوصفه أحد أهم الطرق ا في البحث العلمي لجمع البيانات والمعلومات.
5. اختلفت الدراسات فيما بينها في تحديد حجم وطبيعة العينة والمتغيرات المبحوثة.

ثانياً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة.

الاطلاع على الدراسات السابقة أفاد في العديد من المجالات والجوانب العلمية والعملية والشكلية للدراسة، وذلك على النحو التالي:

1. اختيار موضوع الدراسة، حيث بعد الاطلاع على مجموعة الدراسات التي تناولت متغيرات الإدارة بالتجوال والإبداع الإداري قامت الباحثة بالربط بينهم بهذه الدراسة.
2. التعرف على مختلف المراجع التي اعتمدتها الدراسات السابقة، والتي ساعدت الباحثة وسهلت عملية المسح المكتبي لبناء الإطار النظري للدراسة.
3. ساعدت الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، عن طريق الاستفادة من الاستبانات المعتمدة في تلك الدراسات.
4. التعرف على منهجيات هذه الدراسات وتسلسل فقراتها بالشكل الذي سهل الطريق أمام الباحثة لبناء منهجية الدراسة.
5. الإلمام بالوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية، عن طريق الاطلاع على الوسائل المستخدمة في تلك الدراسات وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لاختيار فرضيات الدراسة ونموذجها الافتراضي.

ثالثا: ما يميز الدراسة الحالية.

1. استنادا إلى الدراسات السابقة وما جاء فيها فقد تبين أن أبعاد (الإدارة بالتجوال) و(الإبداع الإداري) قد بحث علاقاتها وأثرها بشكل جزئي ومن هنا تظهر المساهمة الفكرية لهذه الدراسة عن طريق بحثها للعلاقات بين الإبعاد المشار إليها سابقا وبالتالي فهي تمثل إطارا

شموليا يسعى للتوصل إلى نتائج جديدة لم تبحثها الدراسات السابقة تتمثل في استكشاف العلاقات الارتباطين والتأثيرية بين هذين البعدين مما يسهل الطريق أمام الباحثين لاحقا.

2. معظم الدراسات السابقة التي درست أثر الإدارة بالتجوال كانت ضمن مجتمع المستشفيات والمدارس والجامعات وما يميز هذه الدراسة حيث تعتبر من الدراسات الأولى حسب علم الباحثة التي درست أثر الإدارة بالتجوال على القطاع المصرفي.

3. هذه الدراسة الوحيدة -في حدود علم الباحثة واطلاعها- التي كشفت أثر الإدارة بالتجوال في الإبداع الإداري في قطاع المصارف التجارية الأردنية.

4. تميزت هذه الدراسة بأبعاد الإبداع الإداري المستخدمة فيها, حيث لاحظت الباحثة أن الدراسات السابقة انحصرت بأبعادها (الطلاقة, الأصالة, حساسية المشكلات, المرونة, المخاطرة) وهذه الأبعاد تمثل صفات للتفكير الإبداعي وليس أبعاد للإبداع الإداري.

الفصل الثاني
الإطار النظري

1.2 المبحث الأول: الإدارة بالتجوال

2.2 المبحث الثاني: الإبداع الإداري.

الإطار النظري للدراسة

1.2 المبحث الأول: الإدارة بالتجوال.

- **المقدمة:**

يتجه العالم اليوم نحو مصطلحات إدارية متنوعة تختلف باختلاف الآراء والاستخدامات في ظل عصر الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي فبرزت مصطلحات حديثة غيرت مجرى المفاهيم الإدارية مستندة على المستوى الفكري الذي يناسب الفكر الإداري المعاصر الذي تميز بسرعة التغيير التي تفوق سرعة الوقت ومن هنا استدعت الحالة إلى إيجاد تقنيات حديثة للتعامل مع هذه النقلة النوعية لمعالجة الكثير من المشاكل والتكيف معها نابع من واقع الحاجة إلى تلك النقلة بحيث بات تنامي مصطلحات الإدارة بمفرداتها الحديثة تمثل حافز لروح التعامل المنطقي لتلك المنظمات فجاءت إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإلكترونية والإدارة بالأهداف والإدارة بالأزمات وغيرها من الإدارات حتى دخلت الإدارة بالتجوال managing by walking around (MBWA) ضمن تلك التسميات وهو -موضوع البحث الحالي- إذ أنها حركت مفردات التعاملات الإدارية والعلمية والفنية والتربوية, إلى صيغة جديدة قد تعطي انطباع المشاركة التنظيمية والالتزام بروح العمل الجماعي وانطلاقة عنصري الملاحظة وحل المشكلات وتمثل طريقة حديثة للتعامل مع الموارد البشرية لتحقيق الإنتاجية الأفضل.

- **مفهوم الإدارة بالتجوال:**

اختلف الكتاب والباحثون حول مفهوم الإدارة بالتجوال، ولا يمكن القول أن هناك تعريفاً مثاليًا موحدًا بسبب اختلاف الرؤيا التي ينظر إليها الكتاب والباحثون، لذلك تعددت مفاهيم الإدارة بالتجوال، حيث يعتبر (peters & waterman,1982) أول من كتبا عن الإدارة بالتجوال في كتابهما In search of Excellence, "البحث عن التميز" وبات هذا الكتاب أكثر شهرة في تلك الفترة إذ عرفوها "ان يترك المدير كرسي المكتب بل يغلق المكتب ويفوض الأعمال الكتابية التي تأخذ من وقته الكثير وينطلق في أرجاء العمل لا للمراقبة وإنما ليتحسس احتياجات الموظفين ويشاركهم في حل المشكلات التي تواجههم وفي الحال لأن بعض الموظفين لا يذهبون إلى المدير إلا نادرا وهم في أمس الحاجة إليه لذلك يجب على المدير أن يذهب إليهم في مكاتبهم يسألهم ويشجعهم لا بل ويشاركهم بالرأي ويساعد هذا في الوصول في الوصول إلى حل مشكلة إدارية أو اجتماعية ويشاركهم أفراحهم وأتراحهم ويرى ما يجري بدون أن يشعروا أنهم مراقبون. حيث اكتشفا أن الشركات التي قام مدراءها بالتفاعل مع الموظفين والعملاء أكثر نجاحا من تلك الشركات التي كانت إدارتها معزولة عن الموظفين وبينا أن ممارسة الإدارة بالتجوال تشجع على مواجهة المشاكل في العمل وإبقاء التواصل بين المدير والموظفين وهنا يشعر الموظفين أن مديرهم قريب منهم ويهتم بهم وان ممارسة الإدارة بالتجوال تساعد على مواجهة المشاكل في العمل وكذلك إبقاء التواصل بين المدير والموظفين وأخيرا بينا أن جوهر الإدارة بالتجوال تتضمن أن تخلص نفسك من الأعمال الكتابية والانطلاق خارج المكتب لمتابعة العمل ميدانيا ومن هنا بدأ الاهتمام بمفهوم الإدارة بالتجوال إذ قام الخضيري بتعريفها بأنها منظومة إدارية متكاملة تقوم على التواجد والحضور الذكي للقائد الإداري في موقع التنفيذ والفعل وعدم الاعتماد على وسائل الاتصال الأخرى اعتمادا

كاملا بل استخدام مهاراته ومواهبه الشخصية وملكاته في تصميم وتخطيط وتنظيم وتنفيذ اللقاءات التجوالية وإدارة المقابلات الشخصية الفردية والجماعية التي تتم أثناء التجوال الإداري واستخدام مهارة الحوار مع المنفذين لاكتشاف أي قصور ومعالجته. وعرفت أيضا بأنها علم تفعيل الآخرين وزيادة كفاءتهم وتحفيز وتنميه رغباتهم ورفع قدرتهم على تنفيذ وتحقيق تلك الأهداف وذلك بالاعتماد على قيام المدير بجولات تفقدية على ارض الواقع لمتابعة التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج الموضوعة ومتابعة سير العمل وانتظامه على ارض الواقع والوقوف على عوامل الضعف الداخلي المؤثر على الإنتاج والإنتاجية (الخضيري, 2000) وعرفت أيضا بأنها أسلوب إداري يعتمد إلى حث المدير على ترك أسلوب الإدارة عن بعد (أو ما يسمى الإدارة بالريموت) والاختلاط بالعاملين لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم ولإمدادهم أيضا بالمعلومات المفيدة عن واقع العمل وكيفية التعامل مع المشكلات وإعطائهم صورة عن مكانتهم في العمل (عماد الدين, 2004) وقد عرفت بأنها إجراء يمارسه القائد في منظمته الإدارية بفلسفة ترتكز على التواصل الشخصي والمباشر بين القائد وكافة العاملين من خلال نزول القائد إلى الميدان ومروره بين العاملين والمعدات والأبنية والمكاتب بهدف التعرف السريع على المشكلات وخلق اللغة المشتركة بين العاملين والإدارة مما يساعد على توحيد المفاهيم وبناء الثقة (السيد, 2013)، وتعرف أيضا بأنها نوع من المعايشة الذكية الفاعلة التي تمنح القيادة النزول من الصروح العليا للتخطيط والإدارة عن بعد إلى مرحلة ملاحظة عمليات التنفيذ والوقوف على المشاكل التي تحدث ومعالجتها مباشرة دون الحاجة إلى الروتين القاتل لانسيابية المشكلة لاستحصال الموافقات فهي معايشة قائمة على الفهم والتفهم العميق وعلى الإحساس بالآخرين الذين يقومون بالتنفيذ. وعدم اعتماده على وسائل الاتصال غير المباشرة الأخرى اعتمادا كليا بل استخدام مهاراته ومواهبه الشخصية وملكاته في تصميم وتخطيط

وتنظيم وتنفيذ اللقاءات التجوالية وإدارة المقابلات الشخصية الفردية والجماعية التي تتم أثناء التجوال الإداري واستخدام السيناريوهات والوسائل الأخرى لكل مرحلة من مراحل التجوال (زكري, 2005). أما العايد فقد عرفت الإدارة بالتجوال بأنه أسلوب اتصال يقوم على أساس تجوال القائد الإداري في المنظمة وتبادل الأحاديث العفوية مع الموظفين بهدف التواصل معهم لا الإشراف عليهم، مما يتيح الفرصة على الاطلاع بشكل مباشر على كل ما يجري داخل المنظمة، وفهم تطلعات الموظفين ومناقشتهم في إنجازاتهم ومشكلاتهم، في جو من الألفة غير الرسمية (العايد، 2012)، وعرفت أيضا بأنها أسلوب إداري يقوم على اختصار المسافات الجغرافية والمسافات الزمنية بالحضور الفعال في مواقع الأحداث بالمعايشة الحقيقية المتزامنة وتحقيق المشاركة والشورى مع قوى العمل وتعتمد الإدارة بالتجوال على قيام المدير بجولات تفقدية على الطبيعة لمعاينة التنفيذ الحقيقي للخطط والبرامج الموضوعة لمعرفة ومتابعة سير العمل وانتظامه على الطبيعة (الزهري, 2000). ويعرف معجم ويبستر (webester,2002) الإدارة بالتجوال managing by walking around على أنها التواصل الشخصي والمباشر بين القائد وكافة العاملين في المنظمة. ويمكن تعريفها أيضا بأنها إحدى الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق فاعلية القيادة وفيها ينظر المدير إلى نشاطه الأساسي على انه نشاط تفاعلي في المقام الأول حيث يعمل المدير إلى جوار موظفيه في أي موقع يتم تنفيذ العمل فيه وهذا الأسلوب في القيادة يقوم على الاعتقاد بأن معرفة العاملين ومعرفة ما يقومون به هو الطريق الوحيد لتحقيق فاعلية القيادة (Dunlap, 1985), وعرفت بأنها أداة لتحسين الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وبأنها أي الإدارة بالتجوال المدير يتجول فاتحا عينيه سائلا أسئلة كثيرة ومحاولا فهم ماذا يعمل الموظفون حيث تتيح للمدير الخروج إلى مسرح العمل للتواصل مع موظفيه (Amsbrary & Staples ,1991).

وفي تعريف أخر للإدارة بالتجوال أن يبتعد المديرون عن مكاتبهم ويبدأ الحديث مع العاملين في مؤسساتهم ويتعين عليهم أن يعلموا عن المشاكل والهموم في مؤسساتهم أولا بأول وفي الوقت نفسه بنبعي أن يتعلم العاملون أساليب جديدة في الإدارة للتعامل مع المشاكل والاتصال في هذه الحالة يتم في الاتجاهين(Peter & Austin, 1994).

وتعرف الإدارة بالتجوال إنها النمط أو الإستراتيجية التي تحافظ على التواصل بين الرئيس ومرؤوسيه وذلك عن طريق التجوال أثناء العمل والتحدث إلى المرؤوسين ومشاركتهم العمل ومراقبتهم ولكن دون أن يكون الرئيس ناقدا فإذا قام الرئيس بذلك مع جميع الموظفين بانتظام فأنه سيتمكن وبسرعة من تحديد نقاط النجاح للموظفين ومواطن الضعف والصراع والمواطن التي يحتاج فيها الموظف إلى المساعدة (Emmons ,2006)

أما (McKinney) فقد عرفها بأنها سياسة تتيح للموظفين حرية الاتصال مع المديرين والمشرفين عليهم مما يزيد الرضا عند الموظفين وارتفاع الروح المعنوية لديهم وزيادة كفاءتهم وإنتاجهم (McKinney,2004) .

كما وتعرف بأنها تكنولوجيا الاتصال غير الرسمي وان الفكرة الرئيسية من وراء هذا المنهج هو لا مركزية الإدارة بأن يكون الجميع على علم ونشاط ومستوى ثقة عالية تحث الموظف عن طرح أفكار جديدة وبلا تردد وهذا بدوره يسهل لهم القيام بعملهم بشكل جماعي .(Hildebrand,2006.)

ومن ناحية أخرى فقد عرفت الإدارة بالتجوال بقاء المدير اغلب وقته خارج مكتبة وفي ميدان العمل وبين الموظفين فهو يشاركهم المناقشات غير الرسمية يناقشهم في مشاكلهم وقدم لهم التعزيز الايجابي عندما يكون عملهم وأداؤهم جيد ويمدحهم ويصحح أخطاءهم فكل هذه الأشياء تكون أكثر فعالية عندما يتم تقديمها بشكل سريع ومباشر(Hamister ,2007)

وتشير أيضا أنها الإدارة التي تركز على العلاقات الإنسانية والتقييم المفتوح والإدراك وهي مهمة جدا لبناء العمل القوي والأداء المبدع وترى أن أسلوب الأمر والسيطرة غير فاعل في المؤسسات الحديثة فلذلك على المدير أن يرى العالم الحقيقي (Serrat,2009).

وعرفت أيضا بأنها فن ممارسة الاستماع والتعلم، وبناء العلاقات، وإقامة الثقة (Ash & Pearsall, 2007) وأخيرا عرفت بأنها الإستراتيجية التي تحسن التواصل مع الموظفين، مما تؤدي إلى الارتياح لكلا القيادة والموظفين (Smith, 2002).

واستنادا إلى التعريفات السابقة ترى الباحثة أن الإدارة بالتجوال بأنه فلسفة إدارية حديثة تقوم على أساس مغادرة المدراء مكاتبهم والاستغناء عن أسلوب المراقبة بالكاميرات والقيام بجولات تفقدية لأوضاع العمل واحتياجات الموظفين وهذا بدوره يزيد من الثقة بين الرئيس والمرؤوسين ويكسر حواجز الرهبة والسلطة وإعطاءهم بعض النصائح والتوجيهات التي تخص العمل والأخذ بآرائهم فيما يخص تطوير العمل والذي بدوره يقلل من الاغتراب الوظيفي في المنظمات. ومن الملاحظ أن الخلفاء الراشدين اتبعوا هذا النهج القيادي حيث كان صفة مميزة لإدارة الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه، حين كان ينطلق كل ليلة ليتحرى أحوال الناس ويرى كيف يعيشون من منطلق مفهوم "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته".

- **خطوات عملية الإدارة بالتجوال:**

بعد انتشار مفهوم الإدارة بالتجوال فالكثير من المدراء الذين مارسوا الإدارة في مكاتبهم مدى سنوات لا يعرفون كيف البداية لكن كل ما عليهم القيام به هو تطبيق بعض الخطوات المبينة في الجدول (1):

جدول (1)

خطوات الإدارة بالتجوال

الكاتب	السنة	خطوات الإدارة بالتجوال
Lynech	2009	الالتقاء بالموظفين والتحدث مع كل شخص لأن هذا يشجع الحوار الصادق والولاء لهم، السؤال عن أمورهم الشخصية مثل عائلاتهم وهواياتهم، عدم السماح للموظفين بتقديم شكوى بمن يشرف عليهم في العمل بل قدم الاقتراحات بأن يتناولوا المشاكل مع مشرفيهم أولا، إلا إذا استدعت المشكلة تدخلك الشخصي ومن ثم إشراك مشرف العمل، مشاركة الموظفين الحلم برسم صورة للمنظمة في المستقبل وذكرهم بأهمية دورهم للوصول إلى هذا الحلم، أن لا تكون ناقدا للموظفين ولا مفتشا بل قدم الإرشاد وحاور واستمع جيدا.
McCmack	2009	إيجاد الود بينك وبين الموظفين باتخاذ خطوة بسيطة هي قول "مرحبا" في أي وقت داخل وخارج المنظمة وهذا بدوره يكسر الحواجز بينك وبين الموظفين، التحلي بالصبر لأن الأمر يستغرق وقت طويل لتوليد الثقة بين المدير والموظفين، كن صادقا مع نفسك ومع الآخرين لضمان الحصول على معلومات حقيقية عنهم.
Gleeson	1994	أن تستعمل عينيك للنظر بدقة لما حولك وملاحظة الأمور والعمل، اسأل الأسئلة وتواصل بفاعلية وتقديم الاقتراحات فورا.
Peter & Austin	1994	الاستماع لما يقوله الآخرون، اغتنام الفرص لنقل قيم المنظمة للموظفين وجها لوجه، أن يكونوا مستعدين وقادرين على تقديم المساعدة للناس على الفور.

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى الأدبيات الواردة بالجدول.

ترى الباحثة مما سبق أن مفهوم الإدارة بالتجوال لدى البعض من المديرين أسلوبا يتخلله التكلف والتصنع خاصة عند بداية ممارستها وقد يشعرون بشيء من الصعوبة وعدم القدرة على ممارستها بحرفية، لكن تبين أن ممارسة الإدارة بالتجوال لا تتطلب أن تكون خبيرا إذ أن وجود بعض الدراسات بهذا المفهوم أعطى الإرشادات والتعليمات الضرورية التي ينبغي على المدراء التحلي بها وبعض المحاذير التي يجب تجنبها مما يسهل عملية التطبيق.

- **المحاذير التي ينبغي على المدير المتجول اجتنابها إثناء التجوال الإداري ومنها** (Ellen,1994):

1. التحدث أثناء التجوال مع أشخاص معينين دوما متجاهلا الآخرين.
2. الإجابة عن أسئلة تتعلق بقضايا تتطلب بحثا من خلال القنوات الرسمية.
3. أن تجيب على أي سؤال غير متأكد من إجابتك له, أن تجيب عن سؤال يضطرك إلى إفشاء سر مؤتمن عليه.
4. أن تبدو كأنك تتصيد أخطاء الآخرين أو وكأنك على عجلة من أمرك.
5. أن تنتقد المسوؤلين مباشرة أمام الموظفين معهم.
6. أن تصطحب حاشية كبيرة أثناء تجوالك لتفتخر أمام الموظفين بعلو منزلتك

- **أهداف الإدارة بالتجوال:**

إن لكل عمل هدف يُسعى إلى تحقيقه، ولكل نشاط إداري غاية يجب الوصول إليها، والتي تتمحور عادة حول تقديم أفضل إنتاج ممكن في ظل الموارد المتاحة، وبأقل تكلفة ممكنة وبأعلى المستويات فهذا هو الإطار العام لأهداف الإدارة وهناك أهداف خاصة للإدارة بالتجوال تتمثل بما يلي (الخضيري، 2000).

1. تحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي الذي يترتب وينشأ عن الجمود الإداري الناجم عن الإدارة التقليدية لمواقع العمل لأن الزيارات الميدانية التي يقوم بها مدير المشروع تعمل على تحطيم أسوار العزلة والجمود وإثارة الجدل مستخدمًا بذلك عامل المعرفة وعامل المهارة والرغبة.
2. ممارسة فهم الحقائق الواقعية الكافية غير المعلنة التي تكون قد غيبت أو جُهلت أو لم تذكر للإدارة العليا لسبب أو لآخر وتشجيع جميع العاملين في المشروع على قول الحقيقة

الكاملة وبشكل صريح ودون إخفاء للحقائق أو تغييرها أو تغليفها، فالممارسة الإدارية التي تنتجها الإدارة بالتجوال تعمل على تحقيق الاتصال والتواصل الدائم والمستمر مع مختلف العاملين وكسر حاجز الاغتراب والعزلة.

3. ممارسة التأمل لما بعد الواقع إلى آفاق التطوير، وتنمية قدرة المشروع وإمكانياته لتحقيق الأهداف التي تضمن استمرار المشروع.

4. التحفيز للإبداع والارتقاء بمستويات التنفيذ إلى مقاييس أعلى من الجودة ولتصبح الجودة الشاملة هي عنوان المشروع ولتحقيق ذلك لابد من وجود قابلية للعمل مع الآخرين، والانسجام مع مطالب الآخرين، والقدرة على التحول في العلاقة مع العاملين من العلاقة الرسمية الجامدة إلى العلاقة الشخصية القائمة على الصداقة.

5. إعادة بناء خلايا التجديد العقلي والفكري لدى الأفراد وكسر جمود الروتين.

6. كسر الجمود البيروقراطي مستخدمًا بذلك إدراك العاملين لذاتهم ومعرفة ما تحتويه هذه الذات من قدرات خلاقة مبدعة، ومعرفة أنماط العاملين السلوكية الايجابية لتعميقها والسلبية لمعالجتها .وبالشكل الذي يطور ويصحح الأداء.

7. معالجة حالات وأمراض الضيق، الملل، الإحباط، القلق، التوتر النفسي واليأس الإداري المصاحب للإدارة البيروقراطية المكتبية معتمدًا بذلك على نشر السعادة والبهجة والشوق بالأمل والتنبؤات الصادقة الايجابية.

8. إدارة عمليات إعادة الهيكلة معتمدًا بذلك على أخذ زمام المبادرة والتسامي على الإجهاد والألم وإلهام العاملين بالحلول.

أما الدكتور ملحم بين أن أسلوب الإدارة بالتجوال يهدف إلى كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والمرؤوسين وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة

والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسة، دون تصفية، أو تحريف، أو تدخل من قبل الإدارات المختلفة. وقد يستخدم الإدارة بالتجوال كأسلوب من أجل غرس الرؤية والرسالة التي تتبناها القيادة في مرؤوسيها (ملحم، 2006).

وهناك أيضا هدفين للإدارة بالتجوال هما (Lorenzen , 1997):

1. تحفيز العاملين ودفعهم للعمل بفاعلية، وذلك عندما يرون مديرهم يهتم بهم ويتابعهم بنفسه.
2. أن وقوف المدير شخصيًا على العمل واطلاعه الدقيق يعطيه صورة واضحة عن الأداء ومشكلات العمل أفضل بكثير من نقل ذلك له من خلال التقارير.

- **أهمية الإدارة بالتجوال:**

أن الإدارة بالتجوال لها تأثيرات واضحة على جوانب عديدة في العملية الإدارية، بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي، بل تتعداه إلى المستوى الجماعي والتنظيمي، إذ تبرز أهميتها من خلال ما يلي:

1. تساعد الإدارة بالتجوال في حصول المديرين على التغذية الراجعة الغير رسمية من مرؤوسيهم واهتمامهم بمشاركة العاملين، وتعلمهم احترام المعارضة من المرؤوسين وتحملها، والانفتاح على وجهات النظر المختلفة التي من شأنها أن تحقق الأهداف التنظيمية المنشودة, كما ورد عن (Hildebrand ، 2006) (Serrat ،2009).
2. تمكن الإدارة بالتجوال من النجاح في تحديد المشكلات التنظيمية وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات، وتمكن المدير من معرفة ما يجري حوله حيث يبقى على اتصال مباشر مع الموظفين ومعايشة الجو السائد في موقع العمل وتحسس معوقاته ومحاولة تجاوزها (Serrat ،2009) (McCmack, 2009).

3. تشعر الإدارة بالتجوال الموظفين بتوفير نظام دعم اجتماعي وتنظيمي من رؤسائهم، وزملائهم المشرفين في العمل إذ أن الموظفين في حالة فقدان أو ضعف الدعم سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على أذن قبل القيام بالتصرف بدلا من طلب الصفح في حالة ارتكاب أخطاء (Gleeson1994).

4. بناء الثقة والمصداقية والعلاقات الجيدة بين المدير والموظفين، عن طريق كسر الحواجز التي تعوق الاتصال بين المدير والموظفين وحالما يثق العاملون بأن وجهات نظرهم في القضايا والمسائل المختلفة المتعلقة بعملهم، سيتم أخذها على محمل الجد من قبل أولئك القادرين على اتخاذ القرار وإحداث تغيير حقيقي، فإنهم غالبًا ما يميلون إلى الانفتاح والتحدث بحرية مما يقود إلى تحسين الإنتاج وتطوير الخدمات وتحفيزهم للعمل بجد وإتقان.(Amsbary & Staples,1991) (Serrat,2009)), (Jones, 2001).

وترى الباحثة مما سبق أن ممارسة الإدارة بالتجوال بصورة متكررة ومنتظمة في المنظمات يولد لدى الموظفين توقع زيارة المديرين لهم في أي لحظة ممكنة ليس بهدف الوقوف عند أخطائهم والتفتيش عن نقاط ضعفهم أو إظهار علو منزلة المدير الأمر الذي يؤدي إلى بناء الثقة والعلاقات الودية بين المدير والموظفين ومعرفة معوقات أعمالهم الأمر ما يقود إلى سرعة انجاز العمل ونجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المرسومة وبناء مستقبل باهر لها.

- **مزايا الإدارة بالتجوال:**

تتميز الإدارة بالتجوال بمزايا عديدة يمكن حصرها بما يلي (الخضيري، 2000):

1. تفويض أكثر للسلطة مما يحقق عوامل السرعة والفاعلية، وبالتالي القضاء على البيروقراطية وإعطاء مزيد من الإحساس بالمشاركة.

2. تحسين قياس الانجاز والتنفيذ لأن قيام المدير بالتجوال على وحدات وأقسام تحسين قياس الانجاز والتنفيذ لأن قيام المدير بالتجوال على وحدات وأقسام وعلى نوعية وجودة التنفيذ مع مستويات الجودة المطلوبة.

3. تقييم أفضل للأفراد لأن الاتصال المباشر ما بين المدير والعاملين أفضل أساليب التقييم لهؤلاء العمال، حيث أن اقتراب المدير من العاملين يؤدي إلى معرفة المدير لقدراتهم، وإمكانياتهم الحقيقية وظروفهم، والمعوقات التي تحول دون العمل، مما يجعلهم في حالة معرفة أفضل، وبالتالي يكونون أقدر على تقييمهم التقييم الإداري السليم، مما يحقق العدالة للجميع، ويحقق الجزاء والمكافأة المناسبة لقدراتهم وانجازاتهم الفعلية؛ أي تعمل الإدارة بالتجوال على ربط المكافأة بالانجاز الفعلي.

4. إعادة توزيع العمل على الطبيعة، فالمدير المتجول لديه القدرة على الرؤية الرأسية والأفقية ليعيد تنظيم العمل بالشكل الذي يحقق الانجاز المطلوب.

واهم ما يميز الإدارة بالتجوال أنها عملية متكاملة تسعى إلى خلق جو من العلاقات الإنسانية لتحقيق الأهداف عن طريق تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين في اقل وقت ممكن، كما تتحمل مسؤولية توجيه الجهود البشرية لتحقيق الأهداف وفق أساليب معينة ومحددة وواضحة (McCormack, 2009).

وتتميز أيضا أنه عندما يتم تطبيق إستراتيجية الإدارة بالتجوال فإن هذا سوف ينعكس على العمل، وعلى البيئة الداخلية، وعلى متلقي الخدمة، وكذلك تتسع مساحة التأثير للمدير، ويزداد اكتساب المهارات، وكذلك تزداد السيطرة المرئية والملموسة (Miller,1986).

- **خصائص الإدارة بالتجوال:**

أن من أهم خصائص الإدارة بالتجوال أنها تسعى إلى تلبية احتياجات العاملين الوظيفية والشخصية من خلال تجوال المديرين، وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء وتحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين نحو مؤسستهم، وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساسي الذي وجدت الإدارة من أجله ألا وهو تطوير العملية الإدارية، وتقديم الخدمات لجميع العاملين، والاستجابة لحاجاتهم المادية والمعنوية، وبالتالي لم تعد الإدارة هي عملية روتينية تقليدية تعتمد على تنفيذ أوامرها ضمن منهج واحد وثابت، بل أصبحت عملية إنسانية ديناميكية تهدف إلى تلبية احتياجات العاملين من الخدمات الضرورية العامة الملائمة للعملية الإدارية (Hildebrand , 2006).

ويركز(Serrat) على خصائص الأساسية للإدارة بالتجوال تتمثل في(Serrat, 2009).

1. الطلاقة الفكرية: ويقصد بها قدرة الفرد على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار والمهارات الإدارية المناسبة لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نسبيًا.
2. المرونة: القدرة على إنتاج استجابات مناسبة لمشكلة أو مواقف مثيرة, استجابات تتسم بالتنوع وغير النمطية، وبمقدار زيادة الاستجابات الفريدة الجيدة تكون زيادة المرونة التلقائية.
3. الحساسية للمشكلات :ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف.
4. القدرة على التنبؤ بالنتائج : القدرة على توقع أحداث تأسست على معلومات سابقة ناتجة من خلال ملاحظات أو استنتاجات لتجارب معينة تم عملها.

5. التقييم : الحكم على نوعية الفكرة اعتمادًا على معايير محددة مما يؤدي إلى دعم الفكرة أو رفضها، وبذلك تتكون مسلمات ثابتة يؤديها ويدافع عنها وهناك أيضا جملة من الخصائص للإدارة بالتجوال منها (Rubin, et.al ,2010):

1. استخدام المهارة الفنية : وهي التي يمكن تنميتها عن طريق التعلم والتدريب الداخلي والتي تركز أساسًا على تنمية هذه المهارات، بل وهي التي تعطي فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، وسهولة استخدام الأدوات المتاحة في هذا التخصص.
2. استخدام المهارة الإدارية**:** ويقصد بها أن يصبح المدير الإداري ذا قدرة على فهم أنماط السلوك الأساسية للإنسان حتى يستطيع أن يتعامل مع من يرأسهم، فالقدرة على سياسة الأفراد هي قلب الإدارة.
3. استخدام المهارة الفكرية أو السياسية: وهي القدرة على وضوح الرؤية لدى المديرين، والنظر إلى المنظمة كجزء متكامل من المجتمع الكبير الذي نعيش فيه. وهي مهارة تبصر الصالح العام والأهداف والارتباط العام للدولة، وبما يتطلبه من ربط أهداف المنظمة وسياستها وبين أهداف وسياسة النظام القائم، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة.

- **العوامل المؤثرة في الإدارة بالتجوال:**

1. اتخاذ القرارات: بحيث تنطوي على الاختيار من بين مجموعة من البدائل المتاحة، ومن ثم تحديد المواقف التي تستند عليها إمكانية التفضيل بين البدائل التي يتعين وجودها من أجل صلاحية القرار أو عدمه (Frase, & Hetzel, 2002).

2. عملية الاتصال الإداري ودوره الهام في المنظمة لتسيير مختلف الأعمال الإدارية، من أجل الاستمرار في القيام بأنشطتها والنجاح في تحقيق أهدافها وحفز العاملين نحو العمل المنتج، وخلق الدوافع للعمل بروح الفريق الواحد (Liff,2007).
3. المناخ التنظيمي السائد في المنظمة بوصفه عنصراً لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، فضلاً عن أنه يؤدي إلى المساهمة في بيئة المنظمة من خلال العمل على تطوير أبعاده المختلفة (Lorenzen,1997).

- **أبعاد الإدارة بالتجوال:**

إن للإدارة بالتجوال أبعاد وعناصر متعددة تختلف تأثيراتها من منظمة إلى أخرى ومما يجدر الإشارة إليه عدم وجود اتفاق واضح وصريح بين الباحثين حول أبعاد الإدارة بالتجوال أو أهمية كل بعد، أما أبعاد الإدارة بالتجوال التي تناولتها هذه الدراسة وتم اختبار أثرها على الإبداع الإداري:

1. اكتشاف الحقائق

إن المدراء غالبا يحققون منجزات كبيرة في تحويل منظماتهم من الفشل إلى النجاح، من خلال تحول الموارد المتاحة لخلق بيئة عمل مناسبة للعاملين الذين تقع على عاتقهم عملية التغيير وإنقاذ المنظمة (Frase, & Hetzel, 2002).

إذ يتمثل اكتشاف الحقائق في القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل وأن هذا الموقف قد يكتنفه نقص ما، أو يشتمل على مشكلة ما، أو يحتاج إلى إحداث تغيير، وهنا يأتي دور الإدارة بالتجوال بتحديد هذه المشكلات بدقة وفهما وإدراكها والحكم حجم الانجاز الفعلي في المنظمة ومعرفة بعض الحقائق الجديدة عن طبيعة

العمل. ويعتبر بعد اكتشاف الحقائق من أهم أبعاد الإدارة بالتجوال ويبنى على عناصر أساسية هي (Jones, 2001):

أ) القدرة على فهم وإدراك ما يدور فعلا في موقف معين بما فيه من سلوكيات ومشاعر تجاه الآخرين.

ب) القدرة على التشخيص وتمثل المهارات في تقدير ما يدور في المواقف اليومية بطريقة تساعد على العمل الفعال من خلال تفهم المتغيرات الأساسية في التفاعلات الإنسانية.

ج) مرونة التصرف، وهي القدرة على السلوك الفعال، وفقًا للمواقف.

2.تحسين الاتصال

تُعد عملية الاتصال عاملاً هاماً من عوامل نجاح الإدارة وتحقيق أهدافها لأنها جوهر العملية الإدارية، فالاتصال ضروري لإتمام العمل حيث أن جميع العمليات الإدارية من تخطيط وتنسيق واتخاذ القرارات وتنظيم وإشراف ومتابعة ورقابة وتقويم لا تتم إلا من خلال عملية الاتصال (Singh, & Pandey ,2004).

أن الاتصال يمثل المرشد الذي ينير للموظفين طريقهم، ويساعدهم على تحديد مواقفهم واتجاهاتهم والتزاماتهم نحو العمل، ويمثل ا أيضا الضوء الذي يمكن للإدارة من خلاله تعرف رغبات الموظفين، ومشكلاتهم في التنظيم، وردود أفعالهم نحو سياسة الإدارة وأهدافها، وقراراتها وتوجيهاتها من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة مع الموظفين لمناقشة وجهات النظر فيما يخص العمل وإعداد الندوات التعريفية والتثقيفية للموظفين لتبادل المعلومات حول طبيعة العمل في المنظمة وهذا بدوره يعطي الفرصة ليتعرف الموظفين على بعضهم البعض، فضلاً على أن الاتصالات توصل للموظفين مضامين سياسة الإدارة وأهدافها، ومن خلال الاتصال يمكن للعاملين معرفة رأي الإدارة بمستوى أدائهم وإنتاجيتهم، مما يسهم في تحقيق الاستقرار

الوظيفي، وتعد الاتصالات الفاعلة وسيلة مهمة في اتخاذ قرارات رشيدة وعقلانية في وقتها (Thill,& Bovee,2005).

ويؤدي وجود أنظمة اتصال فاعلة في أي منظمة إلى تمكين المدراء من القيام بالوظائف التالية: يساعد الاتصال الجيد على تكوين آراء واتجاهات ووجهات نظر ومعتقدات الأفراد نحو منظماتهم، وحفزهم نحو العمل المنتج، وخلق الدوافع لديهم للعمل بروح الفريق الواحد (الصيرفي، 2006) وتساعد عملية الاتصال في تقييم أداء المرؤوسين، والتعرف على الاتجاهات والسلوكيات والقدرات والمهارات الإنتاجية لكل فرد منهم، ووضع نظام للمكافأة لتعزيز الجوانب الايجابية في سلوك الأفراد (إدريس والمرسي، 2005) ويساعد الاتصال الجيد كذلك في تعريف الأفراد بالمشاكل الداخلية والخارجية التي تواجه التنظيم حاليًا والتي قد تظهر مستقبلا، وتحديد أنسب الطرق والوسائل لعلاجها والتعامل معها (Daft,2011). ويسهل الاتصال الجيد عملية إصدار الأوامر والتعليمات بالصيغة التي تلقى تفهما وقبولا من المرؤوسين، من خلال فتح المجال أمام الجميع للنقاش والتحاور المباشر حول المواضيع المهمة المتعلقة بأداء الأعمال (المغربي، 2004) كما يعمل الاتصال الجيد على مساعدة الأفراد في التعرف على كافة المعلومات المتعلقة بكيفية أدائهم لأعمالهم، ويبين كذلك حدود السلطة والمسؤولية والوصف الوظيفي لكل وظيفة في التنظيم (Robbins,2011).

3. **التحفيز**

إن استفادة إدارة المنظمات الإدارية، من الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية، يكون في سبيل تركيز الجهود والتعرف على جدواها وعلى إنجازيه الموظفين العاملين تحت لوائها، وهذا كله مدعاة لكي تقف الإدارة بعين الإطلاع على حقيقة الأداء والإنتاجية، وعلى نواحي التقصير

والتحولات المطلوبة، من خلال الاهتمام بالحوافز، التي تسهم وبدرجة فاعلة، في بيان المعطيات التقويمية لهذه النواحي الأساسية في داخل المنظمة الإدارية (Rubin, et.al, 2010).

أن تفعيل أبعاد الإدارة بالتجوال يؤدي إلى توطيد العلاقة بين القيادة والعاملين، بحيث تكون العلاقة منتجة وفاعلة وقد تعبر المنظمات الناجحة في دعمها وحوافزها بأساليب مختلفة منها ما هو تقليدي مثل زيادة الأجور والحوافز المادية بأشكاله المختلفة ومنها ما هو معنوي مثل اغتنام بعض المنظمات لأي مناسبة من أجل الاحتفال بالمتميزين فيها .ومنها ما يرتبط بتوفير الأجهزة أو التكنولوجيا المناسبة للعاملين من أجل توفير البيئة التي تتناسب مع قدراتهم ومواهبهم العلمية والبحثية (Linowes,2004).

وتكمن أهمية التحفيز في قدرتها على التحكم والسيطرة على مقدار الإنتاج والعمل للفرد في حالات تصاعدها أو انخفاضها، وهذه النسب في مقدار العطاء الشخصي وحجمه تؤدي دورًا مهمًا في الفرد، لأنها سوف تتحكم في تصرفاته ومعاملاته فيلزم من ارتفاعها وتحسنها زيادة الإنتاج وتحسن نوعيته وحسن التكيف النفسي مع العمل الذي يقوم به ومع الأشخاص الذين يعملون معه، ويلزم من انخفاضها انخفاض نسبة إنتاج الشخص وسوء تكيفه النفسي واضطراب سلوكه وتصرفاته .كما إن إنتاج الموظف الذي ترتفع معنوياته يمكن أن يزيد الضعف أو أكثر على إنتاجه فيما إذا كانت معنوياته منخفضة وهمته مثبطة. والإدارة القائمة على مبادئ الديمقراطية ومبادئ العلاقات الإنسانية السليمة من شأنها أن ترفع من معنويات الموظف وتحسن من صحته النفسية وبالتالي تزيد من إنتاجه وتقلل من غيابه عن العمل وتقلل من نسبة إفساده وتبذيره للزمن ولمواد العلم (البدري، 2002).

ويبرز دور الإدارة بالتجوال في تحفيز الموظفين من خلال تحقيق مطالب الموظفين التي يرغبون فيها وبالتالي تحفيزهم على العطاء الأفضل والارتقاء بمستويات التنفيذ إلى أعلى

المقاييس وتمكنهم أيضا من تحديد نوع المكافآت التي تتوافق مع مستوى أداءهم وهذا بدوره يساهم في رفع الروح المعنوية لهم ويشعرهم بأنهم شركاء في وضع الأهداف في المنظمة.

وهناك بعض العوامل التي تؤثر في مستوى التحفيز هي (yasaswy ،2011):

- المنظمة: إن المنظمة وأهدافها لهما تأثير كبير في اتجاهات العاملين، فإذا كانت الأهداف الموضوعة جديرة بالاهتمام ومفيدة ومقبولة تصبح لدى العاملين مشاعر ايجابية تجاه العمل والمنظمة، كذلك فإن الهيكلية الواضحة للمنظمة وتعريف العامل بالواجبات والمسؤوليات تشجع العاملين على العمل بثقة، كما أن الصيت الحسن للمنظمة الذي يعد من العوامل الهامة ذات القيمة العالية لكون الأفراد العاملين سوف يشعرون بالفخر وروح الولاء لمنظمتهم.
- القيادة : تعد القيادة والممارسات الإدارية من العوامل التي لها تأثير في التحفيز للعاملين، فالإدارة العادلة في التعامل وفي العمل ترفع من التحفيز للعاملين وتزيد من شعورهم بالراحة أثناء عملهم مع إداري متعاطف معهم.
- زملاء العمل: ويعد من العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين وفي مستوى روحهم المعنوية فالفرد العامل الذي يعمل مع زميل له متذمر باستمرار، ويتناول جهده اليومي سلبيات المؤسسة، سوف ينعكس على تفكيره بعمله.
- طبيعة العمل: تعد الأعمال الروتينية والتي تتسم بالتكرار عاملاً مؤثراً بصورة عكسية في التحفيز للأفراد العاملين.
- بيئة العمل: إن بيئة العمل والظروف المحيطة من العوامل المؤثرة في التحفيز فالأمان والراحة والمساعدة لهم تأثير كبير في رفع التحفيز للعاملين.
- الموظف: إن طريقة نظرة الموظف لنفسه وفهمه لذاته، لها أثر كبير في روحه المعنوية.

4. الرقابة

تعد الرقابة من أهم مكونات العملية الإدارية كما تعد الرقابة الإدارية عملية مستمرة وملازمة للوظائف الإدارية الأخرى كما أنها عملية متابعة دائمة ومتجددة تمارسها لإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل الوحدات الإدارية يتم وفقاً للخطط الموضوعة والسياسات المرسومة والبرامج المعدة وفي حدود القوانين والقواعد والتعليمات المعمول بها لتحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المرغوبة.

وتعرف الرقابة بأنها نشاط أنساني يختص بمسايرة عمليات التنفيذ للخطط والسياسات مركزا على توقع حدوث الأخطاء ومحاولة تجنبها مقدما عن طريق قياس النتائج المتحققة أولا بأول ومقارنتها بالمعايير الموضوعة مقدما وحجم النشاط الذي يتم مقارنته والعمل على تصحيح مسار التنفيذ عن طريق معالجة الانحرافات وتنمية الايجابيات وبأسلوب يدفع الموظفين على تحسين الأداء وتطوير وتحقيق التعاون من أجل تحقيق الأهداف المرجوة (ناجي، 1982).

ويبرز دور الإدارة بالتجوال في الرقابة من خلال متابعة سير العمل في مواقع الحدث في المنظمة والكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل وتمكن من الاستماع للموظفين وليس لإعطاء الأوامر وبالتالي القيام بالتصحيح والتقويم من خلال ما يراه المدير من انجاز وليس من خلال ما يسمعه.

5. العلاقات الإنسانية

إن إيمان الإدارة بمواهب الموظفين لديها من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية لديهم والنظر إلى المعلومات المقدمة من قبلهم على أنها حيوية ومهمة في عمل المنظمة وتطورها واستمراريتها، وإطلاق قدراتهم وإمكانياتهم إلى أقصى الحدود عن طريق الاعتماد عليهم في

تحقيق الأهداف التنظيمية، يشعر المرؤوسون بأن الإدارة تثق بقدراتهم، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على مستويات ثقتهم بالإدارة التي يعملون معها .في حين أن إخفاء جهود الجماعة بهدف إظهار الجهود المميزة بأسماء المديرين أو بأسماء بعض المسؤولين فقط، وتجاهل مواهب وقدرات الآخرين ومصادرة أفكارهم يؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية لدى العاملين وإحباط عزائمهم مما ينعكس سلبًا على مستويات ثقتهم بالرؤساء الذين يجيرون الأعمال المميزة بأسمائهم (Emmons2006).

لذلك زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في السنوات الأخيرة إذ أن العلاقـــات الإنـــسانية إذ تسهم معرفة حاجات ورغبات واهتمامات الموظفين في المنظمة والعمل على تحقيقها من خلال اتصال مدير المنظمة مع الموظفين عن طريق المحادثات المباشرة وجها لوجه والتحدث معهم بطريقة تقبل المناقشة بحيث يشعرون أنهم زملاء في العمل ويتشاركون معا في جميع المناسبات والقيام بأعمال ترويحية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمي أو من خلاله الذي يخلق جو من الألفة والرضا والاستقرار مما يدفعهم لتوليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال وحسن الأداء.

6. التغذية الراجعة

تتيح الإدارة بالتجوال الفرص المناسبة لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة للتعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم لمديريهم، وتمكن المديرين من تنمية مهاراتهم القيادية والتعرف- عن كثب -على العمليات اليومية وخطوات العمل، باعتبارهم مسؤولين عن متابعة إنجازها (Peter & Austin,1994).

ويحرص المدراء على البقاء قرب ميادين العمل الفعلي، إذ يعدون لقاءاتهم المنتظمة مع الفرق العاملة معهم عاملاً حيويا لنجاح أعمالهم .ذلك أن الإدارة بالتجوال تُعد أنموذجا حقيقيا

لتحقيق ذلك الهدف، وفرصة حقيقية تتيح للمديرين الاطلاع على كل ما يجري داخل منظماتهم وفي مواقع العمل الميداني، ومناقشة العاملين معهم بأفكارهم، والمشكلات التي تعترضهم، وإنجازاتهم الفردية وما يمتلكه كل منهم من قدرات، وإنجازاتهم الجماعية...، كل ذلك يتم في أجواء غير رسمية (Amsbary & Staples ,1991).

ويحتاج المديرون إلى أن يعرفوا إلى أي مدى يجيدون عملهم، بهدف الاستمرار فيه بفاعلية أو فهم ما يحتاجون عمله ليتحسن أداؤهم .فهم يتخذون إجراء ما يتعلمون من خلال معلومات التغذية الراجعة مدى فاعلية هذا الإجراء ويستكملون حلقة التغذية الاسترجاعية بإجراء أي تصحيحات لسلوكهم على أساس المعلومات التي تلقوها .وبصورة نموذجية يجب إدماج التغذية الراجعة في الوظيفة (الخضيري, 2000).

ويجب أن يكون الأفراد قادرين على متابعة ما يفعلون حتى يمكنهم اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة، ولكن قد لا يكون من الممكن دائماً تنفيذ ذلك .وتقع مسؤولية توفير التغذية الراجعة على المدير وعليه عمل ذلك بطريقة منتظمة وخاصة بعد إنجاز مهمة معينة أو استكمال مشروع ما ويمكن أيضاً توفير التغذية الراجعة في اجتماعات مراجعة الأداء الرسمية بصورة أكثر، أو لانفتاح المديرين على آراء واقتراحات الموظفين (Buckner,2008).

إذ تبرز أهمية الإدارة بالتجوال في التغذية الراجعة من خلال معرفة نتائج أداء الموظفين, وإدراك قدراتهم ومهاراتهم في المنظمة، والتعرف على نقاط القوة والضعف في أداءهم وبالتالي تحديد نوع التدريب المطلوب للموظفين للقضاء على نقاط الضعف وتحقيق المساواة في الفرص بين جميع الموظفين في المنظمة.

- **صفات وخصائص المدير المتجول:**

حتى يكون المدير المتجول ناجح لابد أن يتصف المدير المتجول بعدد من الصفات منها (Jones ,2001) (الخضيري, 2000):

1. أن يكون مبتسمًا، وهادئًا، ومرتاحًا أثناء التجوال.
2. أن يكون واسع الصدر لاستقبال جميع الأسئلة التي تطرح من قبل الموظفين فالصبر والتفهم يساعد المدير المتجول على اكتساب ثقة الأفراد المحيطين به.
3. أن يكون ملاحظًا جيدًا، ومستمعًا جيدًا وان يهتم بكل ما يدور حوله.
4. أن يكون لديه القدرة على التحدث مع الموظفين عن نجاحاتهم وعائلاتهم وهواتهم وكيف يقضون أوقات فراغهم.
5. أن يأخذ باقتراحات الموظفين حول تحسين الإنتاج وتطوير الخدمات.
6. أن يكون لديه القدرة على توزيع وقته بالتساوي على جميع الأقسام في المنظمة.
7. أن يملك مهارة التشجيع للموظفين معه، وتحفيزهم على محاربة الفساد والإفساد، وعلى إبداء آرائهم بصراحة ووضوح ودون خوف.

إن الفكرة الرئيسة للإدارة بالتجوال تكمن في أن المدير المتجول الذي يتحدث إلى موظفيه، يفهم منهم المشاكل وصعوبات العمل، وفي نفس الوقت على المدير أن يُعلم الموظفين طرق واستراتجيات جديدة لمعالجة وإدارة المشاكل، وكيف يتعاملون مع الزبائن بسرعة وفاعلية، فالاتصالات باتجاهين من المدير إلى الموظفين والعكس(Buckner, 2008).

وترى الباحثة أن على المدير المتجول الابتعاد عن الجمود والرسمية أثناء تجواله بين الموظفين في المنظمة، بل يتعامل معهم بجو من الألفة والنزاهة والصداقة والحب والرعاية وهذا بدوره يساهم في تحفيز الموظفين وتشجعيهم على العطاء الأفضل وأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وبالتالي زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة.

- **أنواع التجوال الإداري:**

يتعدد أنواع التجوال الإداري، فلكل نوع منها خصائص ومواصفات تجعل من اللازم معرفتها والإحاطة بها، وتكمن مهارة المدير المتجول في حسن اختيار نوع التجوال الإداري الذي يتفق مع احتياجات المنظمة فلذلك يتم تصنف أنواع التجوال الإداري لعدة أنواع، فلكل تجوال إداري دوافع يسعى إلى إشباعه ومحفز يعمل على يحققه فلذلك يمكن تقسيم الجولات الإدارية من حيث الدوافع إلى الأنواع الآتية (Gleeson, 1994):

1. جولات تفقدية لاكتشاف الحقائق حول مشكلة معينة، أو موضوع معين غامض،أو أن هناك شكوك في صحة البيانات، فهذا النوع من التجوال الإداري يحتاج إلى دبلوماسية حتى لا يَشعر الموظفين في المشروع إنهم موضوع شك أو اتهام أو أن هناك مكيدة أو مؤامرة تدار ضدهم.
2. جولات تفقدية لتفويض السلطة وتحديد الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات على الموظفين في المشروع واختيار من يصلح بينهم لتولي القيادة والإشراف والسلطة التنفيذية في المنظمة.
3. جولات تفقدية للتأثير على الموظفين، وكسب ولائهم واحترامهم من خلال زيادة الإحساس بالمشاركة، والتفهم التام لمشاكلهم، والإصغاء لهم، والترحيب بمقترحاتهم وبحثها معهم.
4. جولات تفقدية لمجرد إثبات الوجود، واستعادة الحيوية والدافعية ، واستعادة الحيوية والدافعية خاصة في إشاعة الأمل والبحث عن حل ما.
5. جولات تفقدية تحفيزية من أجل زيادة الحافز والدافع على الإبداع، وإذكاء المبادرات الفردية والجماعية بهدف إحداث مزيد من التطوير والتحسين والتجديد.

ويشار بأنه يرتبط نوع التجوال الإداري الذي يقوم به المدير المتجول بإيجاد تأثير معين مطلوب إحداثه في نفوس العاملين في المشروع من حيث بناء كيان من الثقة والفهم والمشاركة

وبناء قاعدة ارتكازية من الاحترام والتقدير المتبادل وبناء قاعدة من الولاء والانتماء العميق مما يؤدي إلى إحداث الرضا لدى العاملين وبالتالي تحقيق التطوير والتحسين للمنظمة (Mckinney,2004).

ويختلف التجوال الإداري أيضا وفقًا للأساليب والأدوات التي يستخدمهما المدير المتجول للحصول على المعلومات والبيانات (Buckner، 2008):

1. قد يلجأ المدير المتجول إلى استخدام الاجتماعات المفتوحة كنوع من أنواع التجوال الإداري وذلك من أجل تجاوز القيود والقضاء على التكرار.
2. قد يستخدم المدير المتجول الاجتماعات المغلقة لمناقشة مشاكل وأطروحات ذات طابع تنفيذي.
3. قد يستخدم المدير المتجول الندوات أو المحاضرات أو البرامج التدريبية ويعد هذا النوع من التجوال من أهم الطرق والأساليب لتحقيق التجوال الإداري الناجح, فهو وسيلة غير مباشرة للتعرف على المشاكل والمستجدات التي تواجه الشركة من الداخل.
4. قد يكون التجوال الإداري عبارة عن زيارات عابرة وسريعة هدفها التذكير وإذكاء الإحساس بالوجود والمتابعة.

وترى الباحثة أن نوع التجوال الإداري يرتبط بالهدف الذي يريد المدير المتجول تحقيقه، والذي يرتبط عادة بتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وضمان استمراريها وبقاءها لذلك على المدير المتجول اختيار نوع التجوال الإداري المناسب لتحقيق الهدف المنشود.

- **متطلبات الإدارة بالتجوال:**

لإنجاح التجوال الإداري لابد من توافر مجموعة من المتطلبات وفقا لخبرة ومهارة وقدرة المدير المتجول والتي يشير لها (الخضيري،2000)على أنها مجموعة من الأدوات وهي:

1. إثارة وتحفيز فالإدارة بالتجوال تقوم على تحفيز الابتكار، والخلق، والإبداع والتطوير والتي من أهم مصادرها الحوار والنقاش الذي يتم أثناء الجولة الإدارية مع الموظفين في المنظمة وعلى المدير أن يختار لغة الحوار والحديث والخطاب الموجة إلى الموظفين ليصبح بسيطًا كلما اقترب من الموظفين التنفيذيين، ويصبح متقدمًا ومعقدًا كلما صعد إلى الفنيين والإداريين أي أن تشعر كل فئة انه واحد منهم.
2. إزالة كافة أشكال الرهبة والخوف والخجل التي قد تحول دون الحصول على المعلومات المطلوبة والوصول إليها أثناء التجوال الإداري، وذلك عن طريق قيام المدير المتجول ببعث روح الأمن والأمان وإزالة كافه أشكال الخوف والرهبة من نفوس العاملين.
3. تحقيق المشاركة المعنوية للموظفين في مشاكل العمل، لأنه بمجرد استماع المدير لشكوى ومشاكل الموظفين وتحدثهم عنها يزيل الهموم، وفي الوقت نفسه يبعث الأمل من جديد في إمكانية حلها ويتحول اليأس إلى أمل.
4. الإصغاء لما يقال ويحدث يجب على المدير المتجول أن يصغي ويستمع جيدًا إلى ما يقال، وأن يتنبه لما يحدث حوله ويراه، وأن يجعل من محاور الاهتمام لدى العاملين لغة مشتركة للوصول إلى جوهر الحقائق.
5. طرح الأسئلة وإدارة الحوار والنقاش وهذا يتطلب من المدير المتجول طرح الأسئلة التي تحفز العاملين على الحديث وتشجعهم على البوح بما يرغبون في قوله دون خوف واستخدام

التعليقات المشجعة على الحديث والباعثة على الطمأنينة والفكاهة المرحة المعتدلة التي لا تفقد المدير احترامه بل ستساهم في قربه إلى قلوب العاملين (McCmack,2009).

6. البحث عن المبدعين وأصحاب الأفكار الجريئة والجديدة وعن قادة الرأي وأصحاب المواهب التي يمكن الاستفادة منها في الحصول على الأفكار الجديدة التي يمكن من خلالها تطوير المنظمة وتحسينها (Emmons,2006).

2.2 المبحث الثاني: الإبداع الإداري

- **المقدمة:**

لم تعد البيئة الخارجية للمنظمات -كما كانت- مستقرة وذات ثبات ملحوظ، بل أصبحت الحركية والديناميكية من سماتها الواضحة، الأمر الذي نتج عنه ظهور مشكلات معقدة ومتشابكة ألقت بظلالها على منظمات العمل ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات والتغيير في أساليب العمل الإداري لمواكبة التطور المتسارع في التكنولوجيا في عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى بناء النمط الديمقراطي الأكثر انفتاحاً ومرونة غير أن ابتكار الحلول لا يأتي من قبيل المصادفة، بل يتطلب توفير البيئة المناسبة لخلق الإبداعات وفتح الآفاق للخيال المنتج لذا أصبح الاهتمام بالإبداع ضرورة لنجاح منظمات العمل، وسبباً لقدرتها على البقاء ومواجهة تغييرات البيئة الخارجية المتلاحقة.

- **مفهوم الإبداع الإداري:**

تعددت المفاهيم المتعلقة بالإبداع حيث لا يوجد تعريفا موحدا وشاملا له ربما لأنه يتضمن أبعادا عديدة أو لأن الباحثون لم يعيروا اهتمامهم بدراسة الإبداع بصفة منهجية إلا بعد عام (1950) عندما أشار العالم النفسي (Gelfoord) إلى قلة الاهتمام بهذا النوع من الدراسات (اميرخان, 1989) وهذا يدل أن الاهتمام بالإبداع حديثا نوعا ما، لقد اجتهد الكتاب في تقديم تعريف شامل له فمنهم من استند إلى السمات الشخصية للمبدع ومنهم من استند إلى مراحل العملية الإبداعية والناتج الإبداعي لها كأساس لمفهوم" الإبداع (النمر، 1992).

والإبداع في اللغة العربية كما جاء في لسان العرب من بدع يبدعه بدعاً وابتدعه: أنشأه وبدأه . وأبدعت الشيء اخترعته لا على مثال، وفلان بِدع في هذا الأمـــر: أي أول لـــم يـــسبقه أحد(ابن منظور، 1994).

أما الإبداع في اللغة الانجليزية فإن كلمة (Innovation) تعني إحداث أو إيجاد شـــيء جديد, في حين يعرفه قاموس أكسفورد على انه تقديم أفكار أو أساليب أو طرائق جديدة.

أما الإبداع في الأدب الإداري وعلـــى الرغـــم من تعدد التعريـــفات إلا انه لم يـــسجل اختلافات جوهرية وملحوظة بينها فقد عرف الإبداع علـــى انه سلوك الشركة فـــي اعتمادهـــا على الأفكار أو الأساليب الجديدة في مجال طرح منتوج جديـــد أو استخدام أساليب جديـــدة أو إدخـــال تطورات جديـــدة عليها (King & Kllgler , 2000), ويرى (Kotler, 2000) أن الإبداع يشير إلى أي منتوج أو فكرة يتم إدراكها وفهمها من أي شخص على أنها جديدة.

في حين يعرف الإبداع انه تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة، أو تمت استعارتها من خارج المؤسسة، سواء أكانت تتعلق بالمنتج أم الوسيلة أم النظام أم العملية أم السياسة أم البرنامج أم الخدمة، وكانت الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة إذا طبقتها (Evan ,1993).

والإبداع يعتبر منتج أو خدمة جديدة، وهي عملية إنتاج تكنولوجية جديدة وهيكل جديـــد أو نظام إداري أو خطة جديدة أو برنامج لأعضاء المنظمة (Damanpour، 1991).

ويعرف الإبداع على أنّه عملية تناول أفكار جديدة فعالة لإشباع حاجات العاملين وهـــو عملية تجديد مستمرة تشمل كل المؤسسة وهو جزء مهم من إستراتيجية الأعمال والممارســـات اليومية، والإبداع هو أيضاً الإنتاج والاستثمار الناجح للأمور الجديدة غير المألوفـــة لغـــرض تطوير حلول جديدة للمشاكل مما يجعل بالإمكان تلبية احتياجات العاملين والمجتمع، والنقيض من الإبداع هو استخدام الأساليب القديمة والروتين (Adam ,et al.,1998). وعرف أيـــضا أنـــه

سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد، يتفق في حالات تحفيز المدارك واستثارة الأحاسيس ضمن وسائل عديدة، ليوجد أفراداً متميزين لديهم ملكة الحضور الدائم والحيوي للعقل الباطن (اللاوعي) وباستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة أو استنباط مجموعة رؤى وتصورات مبتكرة لمسألة اتفق على أنها مستعصية (نصير والعزاوي, 2011).

وقد عرف العالم (Torunce) الإبداع بأنه عملية الإحساس بالمشكلات أو الثغرات في المعلومات وصياغة الأفكار أو الفروض واختيار وتعديل هذه الفروض وإيصال النتائج وهذه العملية تقود إلى العديد من الانتاجات المتنوعة اللفظية وغير اللفظية الحسية المجردة (المعاني,1990) وقد عرف بأنه تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك. (Druker ,1988).

ويعرف أيضا بأنه التطبيق الناجح لتصور، اكتشاف واختراع مع اعتباره نتيجة مفسرة بإرادة التغيير وليس للمصادفة (OLIVIER, 1999). بالإضافة انه القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المطروحة (الزهري,2002).

أما الإبداع الإداري الذي يمثل -موضوع الدراسة- الحالية يمكن تعريفه بأنه الطاقة الكامنة لدى مجموعة من القائمين على العمل في المنظمات المختلفة، وهي طاقة قابلة للتوجيه بما يحقق التميز للمنظمات في حل مشكلاتها الإدارية المختلفة، ويضمن تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة، بما تفرزه من أفكار وأساليب ووسائل جديدة ونافعة (علي، 2011).

ويعرف الإبداع الإداري على أنه الإجراءات والسياسات والأشكال التنظيمية الجديدة في المنظمة التي تساعد على التكيف مع اضطرابات البيئة الخارجية وتعتبر المحرك الرئيسي للنجاح في عالم الأعمال على المدى الطويل في الأسواق الديناميكية ويعد عاملا محددا رئيسيا

للميزة التنافسية والأداء المؤسسي، والنجاح، والاستدامة التنظيمية في البيئة المتغيرة، ويتمثل الإبداع الإداري بالهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية المتعلقة بالأنشطة عمل منظمة (Damanpour,1991).

ويشير الإبداع الإداري إلى تنفيذ طريقة جديدة لتعيين الموظفين، وتخصيص الموارد، والمهام والهيكل التنظيمي، والسلطة، ونظام المكافآت (Evan , 1993).

ويشير أن الإبداع الإداري انه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية (الصرن، 2011).

والإبداع الإداري هو كل فكرة أو منتج يقدمه العاملون في كل المستويات الوظيفية ويتسم بالتجديد والإضافة والأصالة، ويعود بمنافع إدارية أو اقتصادية أو اجتماعية على المنظمة، وهناك عدة دوافع تدعو الإداري إلى الإبداع في عمله، وقد تكون هذه الدوافع ذاتية أو دوافع بيئية أو دوافع مادية أو معنوية (الكردي،2010).

واستنادا إلى التعريفات السابقة ترى الباحثة أن الإبداع الإداري يشير إلى تغييرات على الهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، ونظام المكافآت والأداء والتوظيف، وتشمل أيضا أنشطة العمل الأساسية داخل المنظمة التي ترتبط مباشرة بالإدارة استجابة للظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم سواء ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية وهذا بدوره يقود المنظمة إلى النمو والارتقاء وتحقيق الميزة والفعالية في الأداء.

- **أهمية الإبداع الإداري:**

تنحصر أهمية الإبداع بأنه يلعب دورا كبيرا في كافة مجالات الحياة دون استثناء وازدادت حاجة المنظمات له في ظل عالم العولمة والتكنولوجيا الحديثة, وثورة المعلومات والاتصالات, وزيادة المنافسة والتغير في مطالب العملاء والتغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية مما دفع بالمنظمات لتنمية الإبداع لتمكنها من التعايش والتكيف مع تغييرات البيئة المحيطة ومتطلبات المستقبل.

إن المنظمات التي لا تضع الإبداع هدفا أساسيا من أهدافها سيكون مصيرها التردي والانهيار, وبالتالي فإن الأفراد على اختلاف مواقعهم الوظيفية الذين لا يجعلون الإبداع جزء من حياتهم فسوف يحكمون على أنفسهم بالتخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته ومنظمته (عساف, 1995).

أما للإبداع الإداري أهمية خاصة في المنظمات، فهو يساعد في حل المشكلات التي تواجه تلك المنظمات، خاصة إذا أزيلت المعوقات للإبداع الإداري سواء كانت من المجتمع أم خاصة بالفرد نفسه، وبالذات في ظل وجود مقدرة على الإبداع لدى كل فرد سواء كانت منخفضة أم متوسطة أم عالية (مشهور، 2010) فالإبداع الإداري يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، أما الإدارة التقليدية فقد أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم مقدرتهم على الإبداع والتفكير (الزهري ،2002) .

تتلخص أهمية الإبداع الإداري في النقاط الآتية (علي، 2011):

1. الإبداع الإداري يساعد في حل المشكلات ومواجهة الأزمات إذ تعد المشكلات الإدارية مشكلات متجددة ومستمرة مما يجعل هناك حاجة ضرورية إلى وجود إداري مبدع يطرح

أفكارًا وحلولا جديدة, لتلك المشكلات بطريقة مبتكرة، فالثروة الحقيقية تكمن في كميات الأفكار البنّاءة التي تخلص الأفراد من القيود وتعلمهم حل المشكلات، فالأشخاص المبدعون هم الذين يستمتعون بالتحدي وينظرون إلى المشكلات على أنها وسائل لتحقيق أهدافهم.

2. الإبداع الإداري يعد إحدى الخصائص المهمة للمنظمات المعاصرة: نتيجة للتطورات المتسارعة، وتصاعد الاهتمام بالمعرفة، ظهر الإبداع بوصفه حاجة ضرورية في المنظمات، فالمنظمات الطامحة نحو العالمية لا بد لها من إبداع إداري في ظل المنافسة الشديدة، وحاجة المنظمات إلى تحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفاعلية، لتستطيع الاستمرار والتكيف.

3. الإبداع الإداري وأهميته في وضع الإستراتيجيات: إن أهم ما يتجه إليه التخطيط الإستراتيجي هو تحقيق الأهداف بأفضل الوسائل، وهو في الوقت نفسه يحتاج إلى الإبداع الإداري الذي يهتم بالوسائل المناسبة الموصلة إلى الأهداف، فالإبداع الإداري يبحث عن الأفكار الأفضل وفق مجموعة من آليات التخطيط، كالبحث عن البدائل، ومواجهة التحديات، والتنبؤ بالمستقبل، واستدراك المشكلات قبل وقوعها، وهي إستراتيجيات مهمة لابد من امتلاكها.

4. الإبداع الإداري أداة حيوية للتغيير: يعد الإبداع الإداري من المقومات الأساسية لإتمام عملية التغيير، والتكيف مع أساليب الإدارة والتعامل مع المشكلات بشكل إيجابي، فالإبداع في جوهره تغيير، وهو مطلب حيوي لكثير من المنظمات في ظل بيئة سريعة التغير، والإبداع الإداري يساعد المدير في حسن استخدام الموارد البشرية والمادية والمعنوية، ويساعد في التعايش مع العالم المتغير.

5. الإبداع الإداري أساس لبناء ثقافة الأفراد والمنظمة: تتلخص الثقافة الإنسانية في المنظمة في التركيز على دمج المهمات بالمشاعر، بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا

يتجزأ من الكل، وأن الكل جزء لا يتجزأ منه، وهذا النوع من الثقافة في غاية الأهمية والصعوبة معًا، والشيء الأساس لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين، يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم، لضمان أداء متميز لأعمالهم ومهماتهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين، وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في صنع القرار.

- **أنواع الإبداع:**

صنف الكتاب والباحثون الإبداع في أنواع عدة انطلاقا من اهتماماتهم وتوجهاتهم أو طبيعة المنظمة وعملها ونوعها أو نواتج عملية الإبداع وعليه فقد ظهرت العديد من التصنيفات الخاصة بالإبداع الوسيلة وإبداع الغاية أو الإبداع الداخلي والإبداع الخارجي أو إبداع المنتج وإبداع العملية, لكن يمكن القول إن الإبداع على مستوى المنظمة ككل يمكن تصنيفه إلى نوعين أساسيين يشتمل كل منهما على نواحي أو أنواع أخرى للإبداع وهما (الخطيب, 1995) (السرور, 2002) (حريم، 2004):

1. الإبداع الإداري: يشتمل على تغييرات في الهيكل التنظيمي ونشاطات المنظمة الأساسية، وتصميم الأعمال، وعمليات المنظمة، وسياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة وغيرها.
2. الإبداع الفني/ التقني :يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في أساليب الإنتاج، وإدخال الحاسوب في العمل وغيرها أما في تصنيف أخر للإبداع (القريوتي, 2000):

1- ابتكار فكرة جديدة Innovation أو منتج جديد أو نظرية جديدة أو أسلوب وطريقة جديدة.

2- التجميع Synthesis لأفكار ومعلومات وأساليب غير مترابطة وتحويلها إلى فكرة جديدة أو منتج جديد.

3- التوسع Extrusion باستخدام فكرة جديدة في مجالات جديدة.

4- المبادرة Initiation أو تقليد تجارب الآخرين.

لقد قدم الباحثون والمختصون أيضا تصنيفات متعددة للإبداع تباينت بحسب خصائصه أو طبيعته أو مجاله أو مصدره، أو بحسب قرار المتخذ، والتي يمكن حصرها بالاتي:

- تصنيف الإبداع بحسب استعمالاته: تم تصنيف الإبداع ضمن هذا المدخل إلى نوعين، هما:

إبداع المنتج (Product Innovation) والذي يتجه نحو التغير في المنتج النهائي أو الخدمات النهائية المعروضة من قبل المنظمات، وإبداع العملية (Process Innovation) من خلال تنفيذ أو التسليم الجديدة أو المحسنة على العملية الإنتاجية للتغير في المنتج النهائي أو الخدمات النهائية. ومن الباحثين الذين اعتمدوا هذا التصنيف (Mcadam, et al,2000), (Bikfalvi, 2007).

- تصنيف الإبداع بحسب طبيعة تأثير الإبداع: ويتضمن الإبداع نوعين، الأول هو الإبداع الجذري (Radical Innovation) الذي يشير إلى عملية متكاملة العناصر، من أنتاج أو تسويق وإدارة إستراتيجية ، بحيث يؤدي إلى طرح منتج جديد أو خدمة جديدة مختلفة جذريا عن تلك الموجودة في الأسواق، وأما الثاني فهو الإبداع التدريجي Incremental (Innovation) فهو تحسينات صغيرة يتم عملها لتعزيز أو عمل امتداد لعمليات المنظمة

حاليا أو المنتجات الخدمات وقد أطلق بعض الباحثين على النوع الأول بالإبداع الكلي أو الرئيسي، والنوع الثاني بالإبداع الجزئي أو الثانوي، ومن الباحثين الذين اعتمدوا هذا التصنيف (Mcadam, et al,2000), (Zhao,2005).

- تصنيف الإبداع بحسب مجاله: ضمن هذا المدخل تم تصنيف الإبداع إلى نوعين، الأول هو الإبداع الإداري (Administrative Innovation) يشير إلى التغيرات في الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة، ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية مثل إعادة تصميم العمل والسياسات والإجراءات الجديدة وبرامج التدريب الجديدة وغيرها وأما الثاني فهو الإبداع التكنولوجي (Technological Innovation) هو تبني فكرة جديدة تؤثر بشكل مباشر على عمليات الإخراج الرئيسية للمنظمة ويشمل تطوير منتجات وخدمات جديدة أو عمليات إنتاج جديدة، أو إجراء تحسينات على المنتجات والعمليات القائمة ومن الباحثين الذين تبنوا هذا التصنيف. (Daft, 2001) ؛ (Robbins, 1990:).
- تصنيف الإبداع بحسب مصادره: فقد صنف الإبداع إلى إبداع داخلي وإبداع خارجي، يتمثل الإبداع الخارجي في حصول المنظمة على الأفكار من مصادر خارجية مثل المنظمات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية وغيرها، أما الإبداع الداخلي فيعبر عن الإبداعات التي تتبناها المنظمة ويكون مصدر الأفكار فيها داخل المنظمة كالإدارة العليا والعاملين وأقسام المنظمة كالبحث والتطوير والتسويق وغيرها، واعتمد هذا التصنيف من قبل (Hitt, et. al, 1996), (السالم, 2000).
- تصنيف الإبداع بحسب القرار المتخذ: فقد صنف الإبداع إلى إبداع فردي وإبداع جماعي، فالإبداع الفردي يكون مصدره قرارات الإدارة العليا، وأما الإبداع الجماعي فيكون بقرارات جماعية أي بمشاركة أعضاء المنظمة والعاملين فيها ومن الباحثين الذين تبنوا هذا التصنيف (McElroy, 2000) (Jelinek & Schoonhoven, 1993).

- **مستويات الإبداع:**

يأخذ الإبداع مستويات عدة تتمثل في (جروان, 1998):

1- الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى العاملين دافعية إبداعية خلاقــة لتطــوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبــة أو مــن خــلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلا، وهذه الخصائص يدعمها التدرب عليهــا وينميهــا ويساعد على ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

2- الإبداع على مستوى الجماعات: بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنيــة فــي قــسم الإنتاج مثلا.

3- الإبداع على مستوى المنظمات: هناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجيا ومثاليا للمنظمات الأخرى ،وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي.

وقد قام (تايلور) بتقسيم الإبداع إلى مستويات مختلفة هي (الزهري، 2002):

1. الإبداع التعبيري : (Expressive Creativity) وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
2. الإبداع الإنتاجي: (Productive Creativity) وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.
3. الإبداع الإختراعي: (Inventive Creativity) ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.
4. الإبداع الإبتكاري: (Innovative Creativity) يشير إلى التطوير المــستمر للأفكــار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.
5. إبداع الانبثاق: (Emergence Creativity) هو نادر الحدوث لما يتطلبه مــن وضــع أفكار و افتراضات جديدة كل الجدة.

- **مكونات الإبداع الإداري:**

يتكون الإبداع الإداري من (الطيطي، 2001):

1. مراحل العملية الإبداعية: (الاهتمام والإعداد والاحتضان والبزوغ والتحقق).

2. الإنسان المبدع: (سماته وخصائصه الشخصية، والقدرات الإبداعية) (مظاهر الإبداع)

3. المتغيرات التنظيمية: (البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب)

ويذكر Ross Mooney أن هناك أربعة مكونات رئيسية يتكون منها المزيج الإبداعي وهي (نجم, 2003):

1. البيئة الإبداعية (Innovation Environment): يقصد بالبيئة مجموعة القيود أو المواقف والظروف التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة على مستوى كفاءة الإدارة، ويمكن أن تكون هذه البيئة طبيعية أو نموذجية يتم تصميمها بحيث توفر أفضل الظروف لإثارة القدرة على التفكير الإبداعي، وقد برهنت الحقائق أن الإبداع التنظيمي ينتج من الإدارة الواعية لثقافة المؤسسة.

2. الشخص المبدع (Innovate Person): يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة المتغيرات الشخصية، والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية ويتناول وصف الشخص المبدع عادة ثلاث مجالات رئيسية وهي: الخصائص المعرفية، والخصائص الشخصية (الدافعية) والخصائص التطورية مع زيادة القدرة على استخدام الجانب الأيمن من المخ لزيادة استخدام الحدس والبديهة إضافة إلى إطلاق طاقاته الكامنة للخروج من القيود المعوقة لقدراته الإبداعية.

3. العملية الإبداعية (Innovate Process): تتركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير وأنساق معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع أي عملية تحسس للمشكلات والوعي بها وبمواطن الضعف والفجوات والتنافر والنقص فيها وصياغة فرضيات جديدة والبحث عن حلول وتعديل الفرضيات وإعادة صياغتها وإعلان النتائج.

4. المنتج الإبداعي (Innovate Product): أي شيء يقدم إلى السوق لإشباع حاجة أو رغبة والمنتج في المؤسسات يعتبر عملية واسعة ومعقدة ابتداء من عملية البحث عن فكرة جديدة لمنتج جديد وتصميم شكله و خصائصه ونماذجه التجريبية الأولى وصولا إلى إنتاجه وتسويقه ومتابعة تطويره في دورة حياته في السوق وحتى تدهوره وخروجه من السوق ليحل محله منتج آخر.

- **مراحل الإبداع الإداري:**

من أشهر النماذج التي تحدثت عن مراحل الإبداع الإداري نموذج (west، 1990) والذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويين الاجتماعي والتنظيمي، ويتكون هذا النموذج من أربع مراحل هي (هيجان، 1995):

- مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة. أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

- مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع

الراهن. ولاشك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خــلال قبــول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفــض تلك الأفكار وبالتالي فقدت العملية الإبداعية جزءاً من وجودها.

- مرحلة التطبيق: يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومــن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينهــا مــن التطبيــق بنجاح.
- مرحلة الثبات : وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة.

يقترح الكاتبان (Kreituer & Kinick) أن عملية الإبداع تتضمن المراحل الخمــس الآتيــة (حمود ،2002):

1. الإعداد (Preparation): المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقــراءة والتــدريب فــي العمل وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها ليتمكن مــن الإحاطــة بأبعــاد المــشكلة والإحساس بها.
2. التركيز (Concentration): يركز الفرد في هذه المرحلة اهتمامه وجهــوده وتفكيــره على المشكلة.
3. الاحتضان (Incubation): في هذه المرحلة يبذل الفرد في أعماله اليومية الجهد الشديد في البحث عن المعلومات.
4. الشروق/ الإلهام (Illumination): في هذه المرحلة يعمل الفرد على ربط المعلومــات وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء.
5. الإثبات/ التحقق (Verification): إعادة العملية بكاملها من اجــل إثبــات الفكــرة أو تعديلها أو تجربتها.

- **السمات الإبداعية أو السمات المميزة للشخصية الإدارية المبدعة:**

السمات الشخصية هي خصال الأفراد التي تستنتج من سلوكهم، تتسم بالدوام النسبي ويشترك في الاتصاف بها مختلف الأفراد بدرجات متفاوتة ويمكن تصور السمة باعتبارها بعد أو متصل يمثله خط مستقيم، وتتحدد درجة ما لدى الشخص من السمة بنقطة معينة تشير إلى موضعه على هذا الخط (رشوان، 2002).

أما أهم الخصائص المميزة للإداريين المبدعين (القريوتي، 1989):

1. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة، وليس من الغريب أن يصرف الفرد المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يمل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة.
2. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة والإداري المبدع يتوقع الفشل ولكنه لا يستسلم بسهولة.
3. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وتحمل المواقف الصعبة.
4. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، وأن يشك بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الأفراد على أنها مسلمات. وقد يصل المطاف به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور والتصور الذي ينطلق منه الإنسان.

5. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمـــة، لأن هذه الجرأة تنعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوافر في الأفراد المقلدين.

6. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالاستقلالية الفردية . بحيث يجب ألا تفرض عليه ســلطة الغير وألا يفرض سلطته على الآخرين. ويجب عليه أن يبتعد عن المؤثرات والمــصادر التي تؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية للأفراد العاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى فــي أي منظمة.

- **معوقات الإبداع الإداري:**

صنفت معوقات الإبداع الإداري إلى عدة تصنيفات منها (القريوتي، 1989):

1. معوقات إدراكية : فكثيراً ما يتعرض الإدراك لمجموعة من المشكلات مثل خطــأ الإدراك وخداعه ومحدوديته، مما يشكل معوقاً يحول دون الإبداع لأنها تحصر تفكير الشخص في الدائرة التي رسمها الإدراك وبالتالي لا يتوصل إلى أفكار جديدة.

2. معوقات نفسية وعاطفية : يلعب الخوف دوراً كبيراً في الحد من القدرات الإبداعية ،فهــو يكبل الأفكار ويقيد حب الاستطلاع، لذا فإن الفرد يطرد كثيراً من الأفكار الجديــدة التــي تطرأ على ذهنه خوفاً من فشله في تحقيقها أو نقصاً في ثقته بنفسه أو اعتقاداً منه بأنه غير قادر على تحمل نتائج تلك الأفكار.

3. معوقات تنظيمية : تتكون أدوار العاملين في التنظيم من مجموعة من التوقعات الرســمية (لوائح وتعليمات) وغير رسمية (إرشادات ونصائح)، وكلما حددت هذه التوقعات بــشكل مفصل ضاقت دائرة الإبداع أو المجال الذي يستطيع فيه الموظف أن يطلق عنان أفكاره.

4. معوقات اجتماعية أو ثقافية : يميل الأشخاص إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منهم الآخرون، للحصول على رضاهم والانسجام معهم. وبالتالي يتجنب الأفراد الأفكار التي تخرج بهم عن نطاق توقعات الآخرين لأنهم يعلمون أنهم سيسخرون منها أو يرفضونها

- **أبعاد الإبداع الإداري**:

من خلال الاطلاع على الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري لوحظ أن اغلب الباحثين والكتاب درسوا أبعاد التفكير الإبداعي أما هذه الدراسة فقد تناولت الأبعاد المختصة بالإبداع الإداري في المنظمة ومنها:

1) نظام تقييم الأداء:

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية .وتقييم أداء الموارد البشرية في أي منظمة يعتبر أحد الوظائف الرئيسة التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، الهدف منه هو تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها.

وبوجود أهداف واضحة يسعى لتحقيقها نظام تقييم الأداء ومشاركة المدراء والموظفين في تصميم هذا النظام بحيث يتم فهمه بسهولة من قبل الموظفين وباستخدام أفراد متخصصين في عملية تقييم الأداء بحيث يقوموا بربط مخرجات التقييم مع معدلات الأداء وقيام الإدارة العليا بدعم هذا النظام وتقييمه وتطويره باستمرار وبالتالي وصول المنظمة إلى مستويات عالية من الإبداع الإداري.

ويمكن تعريف نظام تقييم الأداء هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومع معدلات على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم. (الزعبي, 1991).

2) نظام التعويضات:

تعد نظم التعويضات من أهم العناصر المؤثرة في جذب واستقطاب الموارد البشرية, بالإضافة إلى الحفاظ عليها ومنع تسربها إلى خارج المنظمة. فطالما أن التعويضات لم تؤد دورها في الحفاظ على الموظفين فإن كثيرا منهم لن يقبل بالاستمرار في العمل في المنظمة وسيبقى دائما على أمل للعمل خارج المنظمة وينتظر الفرصة للعمل في أي منظمة أخرى تقدم له تعويضات أكثر.ومن المؤكد أن نظم التعويضات تلعب دورا رئيسيا في زيادة تحفيزهم ورفع الأداء والإنتاجية لديهم (Gupta, S.C. 2009).

ويسهم نظام التعويضات بتطوير قدرات المنظمة المختلفة وجذب الموارد البشرية المؤهلة وتطوير أداء الأفراد الذي ينعكس على المنظمة ايجابيا بتطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها وأنشطتها الإدارية المختلفة وهذا بدوره يساهم في زيادة ولاء الموظفين في المنظمة. ويشمل نظام التعويضات جميع الدفعات المالية والمكافآت والمنافع غير المالية التي تقدمها المنظمة للعاملين؛ بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة، والمحافظة على ما هو متوفر في المنظمة وتعتبر التعويضات من أهم العوامل التي تؤثر على دافعية الأفراد للنمو والتطور والاستمرار بعملية التطور والإبداع، ومحفزا لمزيد من الإنتاجية والسعي لتحسين أداء المنظمة ككل (Casio. Wayne, F.2013).

3.نظام التوظيف:

يعد نظام التوظيف في منظمات الأعمال من المقومات الأساسية لنجاح المنظمة إذ أن توفر قاعدة بيانات تضم المواهب المؤهلة يسهم في التحديد السريع للمرشحين لشغل الوظائف المطلوبة ويوفر نظام التوظيف معلومات كاملة للمرشحين عن المنظمة ويوفر هذا النظام في

خلق التكامل ما بين قرارات التعيين وتخفيض كلف عملية التعيين المختلفة وبالتـــالي تطـــوير نظام الأداء المقارن عبر المنظمة.

ويمكن تعريفه بأنه عملية الحصول على العدد والخليط المناسب من الموارد البشرية، حيث تتم هذه العملية في ضوء عملية التحليل لوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية وتبدأ عملية التوظيـــف بالاستقطاب، وتتضمن سلسلة الأنشطة المعنية بجذب الأعداد المؤهلة من المرشـــحين لوظيفـــة معينة. وتتزايد الأعباء في عملية التوظيف بمنظمات الخدمات عنها في المنظمات الإنتاجية؛ إذ تعتمد جودة الخدمة المقدمة على مهارات وقدرات مقدمي الخدمات مـــن المـــوارد البـــشرية.

(Byars, Lloyd L. & Rue, Leslie W, 2006)

4.الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي منظمة وسيلة أو أداة هادفة لمساعدتها لتحقيـــق أهدافهـــــا بكفـــاءة وفاعلية, من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد ادوار الأفراد وتحقيـــق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة, وتفادي التداخل والازدواجية والاختناقات وغيرهـــا ومن ناحية أخرى فان للهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفـــراد والجماعـــــات فـــــي المؤسسات, فتقسيم العمل والتخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد, والالتزامـــات المترتبة على الفرد وتوقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل.

إذ يسهم الهيكل التنظيمي في زيادة تحفيز العاملين على تقـــديم المبـــادرات للمنظمـــة وتـــوفير معلومات متكاملة للمدراء لاتخاذ القرارات الصحيحة فيما يخص العمل وعنـــد تميـــز الهيكـــل التنظيمي بوضوح الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وتحديد المهام والواجبات بدقة فـــإن هـــذا يؤدي إلى تقليل التعارض في أداء الوظائف والأعمال والقدرة على السيطرة والرقابـــة علـــى الأعمال الضرورية وبالتالي تحقيق متطلبات العمل المستقبلية.

ويمكن تعريفه بأنه إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكـــون منهـــا المنظمـــة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شـــكل هـــرم يربطهـــا خـــط سلطـــة رسمية تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات والتنويهات مـــن المستـــوى الأعلـــى أو الأدنى ومن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية (عقيلي, 1996)

أو هو التركيب الداخلي للمنظمة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لهـــا ويوضـــح الهيكـــل العلاقة بين هذه التقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم ومكوناته من التقسيمات الأدنى (الحلو, 1985).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1.3 : المقدمة

2.3 : منهج الدراسة

3.3 : مجتمع وعينة الدراسة

4.3 : مصادر جمع البيانات

5.3 : اختبار التوزيع الطبيعي

6.3 : قياس متغيرات الدراسة

7.3 : أداة الدراسة

8.3 : صدق أداة الدراسة

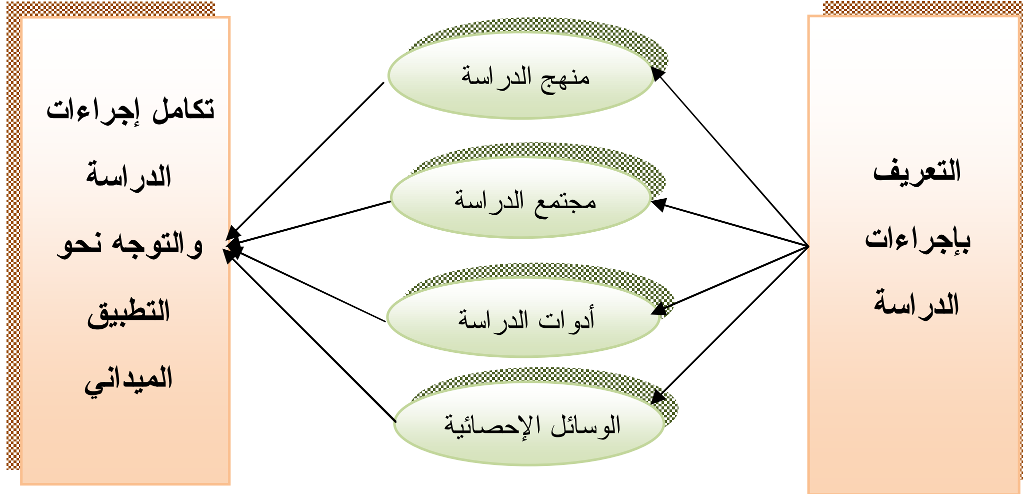
9.3 : ثبات أداة الدراسة

10.3 : أساليب تحليل البيانات

11.3 : حدود الدراسة

1.3 : المقدمة:

سيتناول هذا الفصل بيان منهج الدراسة ومجتمع الدراسة، والعينة التي تم اختيارها، كما يبين خطوات بناء أداة الدراسة وإجراءات صدقها، ثباتها، والوسائل الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات واستخلاص النتائج، ويوضح الشكل (3) خارطة طريق للفصل:



شكل (3)
خارطة طريق للفصل الثالث

2.3 : منهج الدراسة:

لقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة؛ وذلك للتعرف على **أثر الإدارة بالتجوال على الإبداع الإداري في المصارف التجارية الأردنية**، وهذا المنهج يقوم على تفسير الوضع الراهن للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق ومتكامل للظاهرة، أو المشكلة كما يقوم على الحقائق المرتبطة بها حيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها, وتقديم الحلول والمقترحات لمعالجتها.

3.3 : مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (13) بنك. حيث قصدت الباحثة (10) بنوك موضحة في الجدول رقم (2) واستهدفت الباحثة الأفراد في الوظائف الإشرافية والرقابية في البنوك الواقعة ضمن العاصمة عمان والبالغ عددهم (550), وقد تم أختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (250) فرد، حيث قامت الباحثة بتوزيع (250) استبانة على هذه البنوك, وتم استرداد (221) استبانة أي ما نسبته (88.4) من أصل الموزع وبالتالي يصبح عدد الاستبانات الصالحة لغايات التحليل الإحصائي (221) والجدول رقم (2) يوضح عدد ونسبة الاستبانات الموزعة والصالحة لغايات التحليل.

جدول رقم (2)

عدد الاستبانات ونسبتها (الموزعة المستردة الصالحة لغايات التحليل الإحصائي)

الرقم	البنوك التجارية الأردنية	الاستبانات الموزعة		الاستبانات المستردة الصالحة لغايات التحليل الإحصائي	
		العدد	النسبة%	العدد	النسبة%
1	البنك العربي	35	14	34	13.6
2	بنك المؤسسة العربية المصرفية (الأردن) ABC	30	12	29	11.6
3	بنك الأردن	30	12	28	11.2
4	بنك القاهرة عمان	25	10	24	9.6
5	بنك الاتحاد	30	12	25	10
8	البنك الأهلي الأردني	25	10	21	8.4
9	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	45	18	33	13.2
10	بنك سوسيته جنرال/الأردن	30	12	27	10.8
المؤشر الكلي		**250**	**100**	**221**	**88.4**

المصدر: إعداد الباحثة

4.3 : مصادر جمع البيانات:

1. المصادر الثانوية

استعانت الباحثة ببعض الكتب والمراجع والأبحاث العلمية العربية والأجنبية المنشورة والرسائل والأطروحات الجامعية العربية والأجنبية المطبوعة والإلكترونية ذات العلاقة بالإدارة بالتجوال والإبداع الإداري والاستعانة أيضاً بالشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت)، قواعد البيانات المختلفة للحصول على أحدث الأبحاث العالمية حول موضوع الدراسة.

2. المصادر الأولية

تتمثل أداة الدراسة في استبانة, تم تطويرها لتناسب طبيعة الدراسة وعنوانها، ولقد تم بلورة مدلولاتها من خلال استقراء الأبعاد العلمية المتضمنة في المتغيرات المستقلة والتابعة, واعتمادا على ما تم طرحه نظريا في أدبيات كل من الإدارة بالتجوال, والإبداع الإداري.

5.3 : قياس متغيرات الدراسة:

تم استخدام أبعاد الإدارة بالتجوال وكما تم الاستعانة بعدة دراسات لتطوير أسئلة الاستبانة المتعلقة بأثر الإدارة بالتجوال في الإبداع الإداري.

6.3 أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطوير استبانة كأداة للدراسة, حيث تم تطويرها بشكل يتناسب مع متغيرات الدراسة, وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة حيث تكونت الاستبانة مما يلي:

الجزء الأول: الأسئلة الشخصية (النوع الاجتماعي, العمر, المستوى التعليمي, الحالة الاجتماعية, عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق, تحسين الاتصال, التحفيز, الرقابة, العلاقات الإنسانية, التغذية الراجعة).

الجزء الثالث: الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع الإبداع الإداري (نظام تقييم الأداء, نظام التعويضات, نظام التوظيف, الهيكل التنظيمي).

ومن الدراسات التي تم الرجوع إليها في تطوير الجزء المتعلق بقياس الإدارة بالتجوال دراسة (قدومي,2011), (العيدي، 2010), (السحيمي، 2012) ومن الدراسات التي تم الرجوع إليها في تطوير الجزء المتعلق بقياس الإبداع الإداري دراسة (Fennell,1984) (Damanpour,et,al.,1991) (Ling Tan ,el,al. ,2011) (Tanninen,et,al. ,2008).

وقد تم صياغة أداة الدراسة على شكل استبانة تكونت بصورتها الأولية من (70) فقرة, (38) فقرة تقيس أبعاد الإدارة بالتجوال, و(32) فقرة تقيس أبعاد الإبداع الإداري.

7.3 : صدق أداة الدراسة:

تم عرض الأداة بصورته الأولية على محكمين من ذوي الخبرة والكفاءة من أساتذة الجامعات الأردنية وذلك لتحديد الصدق الظاهري للاستبانة, انظر الملحق رقم (2) وذلك لمعرفة آرائهم وملاحظاتهم حول اتساق العبارات التي تحويها الاستبانة ومدى انسجامها مع أهداف الدراسة ولتحديد مدى صدق أداة الدراسة وإعادة صياغة وحذف بعض فقرات الاستبانة ومدى انتماء الفقرات للبعد الواردة في الجزء الأول: الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق, تحسين الاتصال, التحفيز, الرقابة, العلاقات الإنسانية, التغذية الراجعة), والجزء الثاني: الإبداع الإداري (نظام تقييم الأداء, نظام التعويضات, نظام التوظيف, الهيكل التنظيمي), وكذلك التأكد من وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية وذكر أي تعديلات مقترحة واقتراح فقرات يرونها

ضرورية وحذف الفقرات غير الضرورية وبعد إعادة الأداة تم إعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات وفي ضوء ذلك أصبحت الأداة بعد التحكيم مكونة من (70) فقرة موزعة في جزئيين:

الأول يتكون من (38) فقرة تقيس المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال), وتكون الجزء الثاني من (32) فقرة تقيس المتغير التابع (الإبداع الإداري).

والجدول رقم (3) يبين توزيع فقرات المتغير المستقل(الإدارة بالتجوال) في أبعاده المختلفة, والجدول رقم (4) يبين توزيع فقرات المتغير التابع (الإبداع الإداري) في أبعاده المختلفة.

الجدول (3)

توزيع فقرات المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال) في أبعاده المختلفة

الرقم	الأبعاد	أرقام الفقرات
1	اكتشاف الحقائق	6-1
2	تحسين الاتصال	12-7
3	التحفيز	18-13
4	الرقابة	25-19
5	العلاقات الإنسانية	31-26
6	التغذية الراجعة	38-32

الجدول (4)

توزيع فقرات المتغير التابع(الإبداع الإداري) في أبعاده المختلفة

الرقم	الأبعاد	أرقام الفقرات
1	نظام تقييم الأداء	46-39
2	نظام التعويضات	52-47
3	نظام التوظيف	59-53
4	الهيكل التنظيمي	70-60

وقد تم قياس تصميم الاستجابة على الأداة وفق التدرج الخماسي حسب نموذج Likert كما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

8.3 : ثبات أداة الدراسة:

يعد ثبات الأداة أحد المؤشرات الخاصة بالتحقق من دقتها والتناسـق بـين أجزائهـا (Algian & Croker,1986)، ويشير أيضاً إلى الموضوعية، كما يجب أن تكون الأداة على درجة عالية من الدقة والإتقان والاتساق بما تمدنا به من معلومات عن أداء وسلوك المضمون وبدرجة عالية من الثبات تم التحقق من أداة الدراسة باستخدام معادلة معامل كرونبـاح (ألفـا) (Cronbach Alpha) وقد بلغت قيم معاملات الثبات (ألفا) لأبعاد الأداة كما في الجدول رقـم (5):

الجدول رقم (5)

معاملات الثبات وفق معادلة معامل كرونباح (ألفا) لأداة الدراسة وأبعادها

المتغير	الأبعاد	معامل الثبات
الإدارة بالتجوال	اكتشاف الحقائق	0.63
	تحسين الاتصال	0.75
	التحفيز	0.83
	الرقابة	0.90
	العلاقات الإنسانية	0.69
	التغذية الراجعة	0.82
	الدرجة الكلية الإدارة بالتجوال	0.94
الإبداع الإداري	تقييم الأداء	0.86
	نظام التعويضات	0.90
	نظام التوظيف	0.93
	الهيكل التنظيمي	0.91
	الدرجة الكلية الإبداع الإداري	0.95

يتضح من الجدول (5) بان قيمة معاملات الثبات تراوحت مـابين (0.63-0.93) وان معاملات الثبات الكلية بلغت (0.94 - 0.95) لكل مـن الإدارة بـالتجوال والإبـداع الإداري بالترتيب وهذه القيم تشير إلى معاملات ثبات مناسبة.

9.3 : اختبار التوزيع الطبيعي:

تفسر نظرية (Central Limit Theorem) والتي تبين انه إذا اخترنا جميع العينـــات الممكنة من مجتمع ما، وحسبنا الوسط الحسابي لكل عينة ، فإننا سنجد توزيع جميع الأوســـاط الحسابية لهذه العينات قريب من التوزيع الطبيعي حتى لو لم يكن التوزيع الأصـــلي للمجتمـــع قريبا من التوزيع الطبيعي ولكن بشرط أن يكون في كل عينة 30 فردا على الأقـــل (دوديـــن ،2013).

10.3اساليب تحليل البيانات Analysis Statistical Approach

تم إجراء المعالجات الإحصائية ذات الصلة بأسئلة الدراسة, وفرضياتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية Statistical Packages for Social Sciences (SPSS)

1. **مقاييس الإحصاء الوصـــفي** (Descriptive Statistic Measures): وذلـــك لوصـــف إجابات عينة الدراسة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافـــات المعياريـــة، وذلك لتحليل إجابات عينة الدراسة وتحديد درجة الاتفاق النسبية لإجابـــات أفـــراد عينـــة الدراسة واتجاه محاور وأبعاد الدراسة.
2. **معامل ثبات أداة الدراسة** (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.
3. **اختبـــار VIF** وذلك لاختبار عدم تداخل المتغيرات المـــستقلة للدراســـة، واختبـــار قـــوة النموذج.
4. **تحليل الانحدار الخطي المتعـــدد** (Multiple Linear Regression) وذلـــك لاختبـــار فرضية الدراسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها.
5. **اختبار (One - Way ANOVA)** تحليل التباين الأحادي والمـــستخدم فـــي الفرضـــية الرئيسية الثانية.

ولأغراض الدراسة الحالية قامت الباحثة باعتماد عتبة الصلة لمستوى الإدارة بالتجوال والإبداع الإداري على النحو التالي:

أ- الحد الأعلى لبدائل الإجابة عن الاستبانة (5) والحد الأدنى للبدائل (1) وبطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى يساوي (4) ومن ثم قسمة الفرق بين الحدين على ثلاثة مستويات كما هو موضح بالمعادلة التالية:

4÷3 مستويات (مرتفعة, متوسطة, منخفضة) = 1.33

وعليه يكون الحد الأدنى = 1+1.33=2.33

ب- الحد المتوسط =2.34+1.33=3.67

ت- الحد الأعلى = 3.68 +1.33= 5.00

وهكذا تصبح أوزان الفقرات على النحو الأتي:

- الفقرة التي يتراوح وسطها الحسابي بين (1.00-2.33) تعني أن مستوى الإدارة بالتجوال أو الإبداع الإداري منخفضة.
- الفقرة التي يتراوح وسطها الحسابي بين (2.34-3.67) تعني أن مستوى الإدارة بالتجوال أو الإبداع الإداري متوسطة.
- الفقرة التي يتراوح وسطها الحسابي بين (3.68-5.00) تعني أن مستوى الإدارة بالتجوال أو الإبداع الإداري مرتفعة.

11.3 حدود الدراسة:

أ. الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على المصارف التجارية الأردنية.

ب. الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على الأفراد في الوظائف الإشرافية والرقابية في المصارف التجارية الأردنية.

ج. الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة خلال الفترة 2014/6- 2015/3 م.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

4-1: وصف خصائص عينة الدراسة

4-2: وصف متغيرات الدراسة (المستقل والتابع)

4-3: عدم تداخل المتغيرات المستقلة (VIF)

4-4: اختبار فرضيات الدراسة

4-1 وصف خصائص عينة الدراسة:

هدف هذا الجزء من الدراسة إلى بيان خصائص عينة الدراسة من حيث (النوع الاجتماعي, والعمر, والمستوى التعليمي, والحالة الاجتماعية, وعدد سنوات الخبرة).

ويظهر الجدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

جدول (6)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	130	58.8
	أنثى	91	41.2
العمر	20-30	90	40.7
	31-40	93	42.1
	41 - 50	34	15.4
	51-60	4	1.8
المستوى التعليمي	دبلوم	18	8.1
	بكالوريوس	159	71.9
	ماجستير	38	17.2
	دكتوراه	6	2.7
الحالة الاجتماعية	أعزب	89	40.3
	متزوج	129	58.4
	أخرى	3	1.4
عدد سنوات الخبرة	3-1	31	14.0
	4- اقل من 7	79	35.7
	7- اقل من 10	87	39.4
	10 فأكثر	24	10.9

يلاحظ من الجدول (6) أن (58.8%) من أفراد عينة الدراسة هم ذكور مقابل (41.2%) من أفراد عينة الدراسة هم إناث, وتشير هذه النسبة إلى أن شاغلي الوظائف من الذكور هم أكثر من الإناث, وهذه النسبة تعكس واقع عادات وتقاليد المجتمع العربي وتدني نسبة ما تحتله الإناث من مناصب إدارية في المصارف التجارية الأردنية, وربما أن معظم الأعمال التي يقوم بها الذكور ذات طبيعة مهن تتطلب مجهودا عاليا وفترات عمل طويلة قد تمتد إلى المساء.

ويلاحظ من الجدول (6) نلاحظ أن (40.7%) من أفراد العينة هم من أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 30 سنه، وأن (42.1%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنه، وأن (15.4%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 50 سنه، وأن نسبة (1.8%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 51 إلى 60 سنه وهذه النسبة تعكس واقع العمل في القطاع المصرفي حيث أن أكثر الطلب للمناصب القيادية (المدراء ورؤساء الأقسام) الحاصلين على شهادة البكالوريوس والحاصلين على سنوات معينة من الخبرة وبالتالي تتركز النسبة الأكبر للعاملين في المصارف في الفئة العمرية 31 إلى 40 سنه حيث تتمثل هذه الفئة بالالتزام والعقلانية.

ويلاحظ من الجدول (6)، أن نسبة (8.1%) من عينة الدراسة يحملون شهادة الدبلوم، وأن نسبة (71.9%) من عينة الدراسة يحملون شهادة البكالوريوس، وأن (17.2%) من أفراد عينة الدراسة يحملون شهادة الماجستير، وأن (2.7%) من أفراد عينة الدراسة يحملون درجة الدكتوراه, ويعود ذلك إلى أن أشغال المناصب القيادية (المدراء ورؤساء الأقسام) في المصارف يتطلب حصول الموظف على مؤهل أكاديمي (بكالوريوس فما فوق) من مختلف

التخصصات, كما تبين هذه النسبة انخفاض عدد المبحوثين الحاصلين على دراسات عليا مما يتطلب حث وتشجيع العاملين على تنمية مستواهم العلمي.

ويلاحظ من الجدول (6) أن (40.3%) من أفراد عينة الدراسة من "غير المتزوجين"، وأن (58.4%) من أفراد عينة الدراسة من "المتزوجين"، وأن (1.4%) من أفراد عينة الدراسة من "أخرى",

من الجدول (1) نلاحظ أن (14.0%) من أفراد العينة هم من سنوات خبرة من سنة إلى ثلاث سنوات، وأن (35.7%) من أفراد عينة الدراسة هم من أربع سنوات إلى سبع سنوات، وأن (39.4%) من أفراد عينة الدراسة هم من ثماني سنوات إلى احد عشر سنة خبرة، وأن نسبة (10.9%) من أفراد عينة الدراسة هم من اثنا عشر سنة خبرة فما فوق، تشير هذه النسبة إلى رغبة المصارف بالاحتفاظ بالكفاءات والخبرات والمهارات لاستمرار الأداء الأفضل, وتشير إلى امتلاك المبحوثين خبرات عالية في مجال عملهم, لاسيما أن وصول الموظف إلى المناصب القيادية (المدراء ورؤساء الأقسام) يتطلب منه حدا أدنى من الخبرات تحدد حسب الوصف الوظيفي في كل مصرف.

4-2: وصف متغير الدراسة المستقل (الإدارة بالتجوال)

يتعلق هذا الجزء من الدراسة ببيان قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الدراسة المستقل (الإدارة بالتجوال) بالإضافة إلى بيان أهميتها النسبية ومستوى أهمية كل متغير فرعي بالنسبة للمتغيرات الأساسية. وهو يمثل محاولة الإجابة على التساؤل رقم (1) في مشكلة الدراسة حيث يظهر الجدول الرقم (7) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإبعاد الإدارة بالتجوال.

الجدول رقم (7)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإبعاد الإدارة بالتجوال

أبعاد الإدارة بالتجوال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
اكتشاف الحقائق	3.67	1.08	1	مرتفع
تحسين الاتصال	3.51	1.18	3	متوسط
التحفيز	3.56	1.17	2	متوسط
الرقابة	3.41	1.22	4	متوسط
العلاقات الإنسانية	3.51	1.19	3	متوسط
التغذية الراجعة	3.51	1.21	3	متوسط
المؤشر الكلي	**3.53**	**1.175**	**متوسط**	

حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (3.53) بنسبة (70%) من مساحة المقياس الكلي والبالغة (5), وبانحراف معياري قدره (1.175) مما يشير إلى أن مستوى الإدارة بالتجوال لدى العاملين في المصارف التجارية المبحوثة متوسط.

وقد حقق بعد اكتشاف الحقائق وسط حسابي (3.67) بنسبة (73%) أما أقل وسط حسابي فقد حققه بعد الرقابة بلغ (3.41) بنسبة (68%).

أما أعلى تشتت في الإجابات فقد حققه بعد الرقابة بانحراف معياري بلغ (1.22),في حين أن أقل تشتت حققه بعد اكتشاف الحقائق بانحراف معياري قدره (1.08).

1.البعد الأول اكتشاف الحقائق:

يبين الجدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على بعد اكتشاف الحقائق, والذي تم قياسه اعتمادا على (6) فقرات:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب البعد الأول اكتشاف الحقائق

رقم الفقرة	اكتشاف الحقائق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	تمكن الإدارة بالتجوال من تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة	3.34	1.20	5	متوسط
2	تمكن الإدارة بالتجوال من الحكم على حجم الانجاز الفعلي في المنظمة	3.68	0.96	3	مرتفع
3	تمكن الإدارة بالتجوال من معرفة ظروف الموظفين في المنظمة	3.57	1.15	4	متوسط
4	تمكن الإدارة بالتجوال من الحكم على نوعية/فعالية/ إلية التنفيذ ومطابقته مع مستوى الجودة	3.57	1.24	4	متوسط
5	تمكن الإدارة بالتجوال من معرفة بعض الحقائق الجديدة عن طبيعة العمل	3.73	1.10	2	مرتفع
6	تمكن الإدارة بالتجوال من تحديد طبيعة العلاقة بين الموظفين والعملاء	4.12	0.81	1	مرتفع
	المؤشر العام	**3.67**	**مرتفع**		

يشير الجدول رقم (8) إلى بعد (اكتشاف الحقائق) كبعد من أبعاد الإدارة بالتجوال قد حقق وسطا حسابيا مقداره (3.67) أي ما نسبته (73%) من مساحة المقياس الكلي والبالغة (5), وبانحراف معياري قدره (1.08) وهو ما يشير إلى أن مستوى ممارسة اكتشاف الحقائق في المصارف المبحوثة مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة.

ويظهر من الجدول (8) أن الفقرة (6) والخاصة بـــ "تمكن الإدارة بالتجوال من تحديد طبيعة العلاقة بين الموظفين والعملاء" حققت أعلى وسط حسابي وبلغ (4.12) أي ما نسبته (82%), في حين حققت الفقرة (1) والخاصة بـــ "تمكن الإدارة بالتجوال من تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة" أدنى وسط حسابي وبلغ (3.34) أي ما نسبته (66%).

أما أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة فقد سجلته الفقرة (4) والخاصة بـــ "تمكن الإدارة بالتجوال من الحكم على نوعية/ فعالية/ إلية التنفيذ ومطابقته مع مستوى الجودة" إذ سجلت انحراف معياري قدره (1.24) في حين أن أقل تشتت في إجابات أفراد العينة سجلته الفقرة(6) والخاصة بـــ "تمكن الإدارة بالتجوال من تحديد طبيعة العلاقة بين الموظفين والعملاء" وذلك من خلال انحراف معياري قدره (0.81).

2. البعد الثاني تحسين الاتصال

يبين الجدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على بعد تحسين الاتصال, والذي تم قياسه اعتمادا على (6) فقرات:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب البعد الثاني تحسين الاتصال

رقم الفقرة	تحسين الاتصال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	تمكن الإدارة بالتجوال من تحسين العلاقة بين المدراء والموظفين من خلال اللقاء المباشر	3.56	1.16	3	متوسط
2	تمكن الإدارة بالتجوال في المنظمة من كسب ثقة المرؤوسين	3.52	1.22	4	متوسط
3	تمكن الإدارة بالتجوال من عقد الاجتماعات المفتوحة مع الموظفين في المنظمة لمناقشة وجهات النظر فيما يخص العمل	3.69	1.15	1	مرتفع
4	تمكن الإدارة بالتجوال من عقد الاجتماعات المغلقة مع المختصين في المنظمة لمعالجة بعض المشاكل ذات الطبيعة التنفيذية	3.32	1.22	5	متوسط
5	تمكن الإدارة بالتجوال من إعداد الندوات التعريفية والتثقيفية للموظفين لتبادل المعلومات حول طبيعة العمل في المنظمة	3.65	1.12	2	متوسط
6	تعطي الإدارة بالتجوال الفرصة ليتعرف الموظفين على بعضهم البعض	3.31	1.23	6	متوسط
	المؤشر العام	**3.51**	**متوسط**		

يشير الجدول رقم(9) إلى بعد (تحسين الاتصال) كبعد من أبعاد الإدارة بالتجوال قد حقق وسطا حسابيا مقداره (3.51) أي ما نسبته (70%) من مساحة المقياس الكلي والبالغة (5),وبانحراف معياري قدره (1.18) وهو ما يشير إلى أن مستوى ممارسة تحسين الاتصال في المصارف المبحوثة متوسط من وجهة نظر أفراد العينة.

ويظهر من الجدول (9) أن الفقرة (4) والخاصة بـــ "تمكن الإدارة بالتجوال من عقد الاجتماعات المغلقة مع المختصين في المنظمة لمعالجة بعض المشاكل ذات الطبيعة التنفيذية" حققت أعلى وسط حسابي وبلغ (3.69) أي ما نسبته (73%), في حين حققت الفقرة (6) والخاصة بـــ "تعطي الإدارة بالتجوال الفرصة ليتعرف الموظفين على بعضهم البعض" أدنى وسط حسابي وبلغ (3.31) أي ما نسبته (66%).

أما أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة فقد سجلته الفقرة (6) والخاصة بـــ "تعطي الإدارة بالتجوال الفرصة ليتعرف الموظفين على بعضهم البعض" إذ سجلت انحراف معياري قدره (1.23) في حين أن أقل تشتت في إجابات أفراد العينة سجلته الفقرة (5) والخاصة بـــ "تمكن الإدارة بالتجوال من إعداد الندوات التعريفية والتثقيفية للموظفين لتبادل المعلومات حول طبيعة العمل في المنظم" وذلك من خلال انحراف معياري قدره (1.12).

3.البعد الثالث التحفيز

يبين الجدول (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على بعد التحفيز, والذي تم قياسه اعتمادا على (6) فقرات:

جدول رقم(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب البعد الثالث التحفيز

رقم الفقرة	التحفيز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	تمكن الإدارة بالتجوال من تحفيز الموظفين على العطاء الأفضل	3.54	1.22	4	متوسط
2	تمكن الإدارة بالتجوال في المنظمة الارتقاء بمستويات التنفيذ إلى مقاييس أعلى	3.69	1.11	2	مرتفع
3	تمكن الإدارة بالتجوال في المنظمة من تحقق مطالب الموظفين التي يرغبون فيها	3.33	1.20	6	متوسط
4	تمكن الإدارة بالتجوال تحديد نوع المكافآت التي تتوافق مع مستوى أداء الموظفين	3.71	1.13	1	مرتفع
5	تمكن الإدارة بالتجوال من رفع الروح المعنوية للموظفين في المنظمة	3.61	1.12	3	متوسط
6	تمكن الإدارة بالتجوال من تعميق إحساس الموظفين بأنهم شركاء في وضع الأهداف في المنظمة	3.47	1.24	5	متوسط
المؤشر العام		**3.56**	**متوسط**		

يشير الجدول رقم (10) إلى بعد (التحفيز) كبعد من أبعاد الإدارة بالتجوال قد حقق وسطا حسابيا مقداره (3.56) أي ما نسبته (71%) من مساحة المقياس الكلي والبالغة (5),وبانحراف معياري قدره (1.17) وهو ما يشير إلى أن مستوى ممارسة التحفيز في المصارف المبحوثة متوسط من وجهة نظر أفراد العينة.

ويظهر من الجدول (10) أن الفقرة (4) والخاصة بـــ "تمكن الإدارة بالتجوال تحديد نوع المكافآت التي تتوافق مع مستوى أداء الموظفين" حققت أعلى وسط حسابي وبلغ (3.71) أي ما نسبته (74%), في حين حققت الفقرة (3) والخاصة بـــ "تمكن الإدارة بالتجوال في المنظمة من تحقق مطالب الموظفين التي يرغبون فيها" أدنى وسط حسابي وبلغ (3.33) أي ما نسبته (66%).

أما أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة فقد سجلته الفقرة (6) والخاصة بـــ "تمكن الإدارة بالتجوال من تعميق إحساس الموظفين بأنهم شركاء في وضع الأهداف في المنظمة" إذ سجلت انحراف معياري قدره (1.24) في حين أن أقل تشتت في إجابات أفراد العينة سجلته الفقرة (2) والخاصة بـــ "تمكن الإدارة بالتجوال في المنظمة الارتقاء بمستويات التنفيذ إلى مقاييس أعلى "وذلك من خلال انحراف معياري قدره (1.11).

4.البعد الرابع الرقابة

يبين الجدول (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على بعد الرقابة, والذي تم قياسه اعتمادا على (7) فقرات:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب البعد الرابع الرقابة

رقم الفقرة	التحفيز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	تمكن الإدارة بالتجوال من متابعة سير العمل في مواقع الحدث في المنظمة	3.36	1.23	3	متوسط
2	تمكن الإدارة بالتجوال من اكتشاف الواقع ومعرفة ما يحدث في المنظمة	3.55	1.24	1	متوسط
3	تمكن الإدارة بالتجوال من تصحيح جانب مهم من البيانات الواردة	3.36	1.23	4	متوسط
4	تمكن الإدارة بالتجوال على الكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل في المنظمة	3.46	1.24	2	متوسط
5	تمكن الإدارة بالتجوال من تطوير أساليب الرقابة والمتابعة في المنظمة	3.35	1.22	5	متوسط
6	تمكن الإدارة بالتجوال من الاستماع للموظفين وليس لإعطاء الأوامر	3.45	1.22	6	متوسط
7	تمكن الإدارة بالتجوال التقويم من خلال ما يراه من انجاز وليس من خلال ما يسمعه	3.33	1.19	7	متوسط
	المؤشر العام	**3.41**	**متوسط**		

يشير الجدول رقم (11) إلى بعد (الرقابة) كبعد من أبعاد الإدارة بالتجوال قد حقق وسطا حسابيا مقداره (3.41) أي ما نسبته (68%) من مساحة المقياس الكلي والبالغة (5),وبانحراف معياري قدره (1.22) وهو ما يشير إلى أن مستوى ممارسة الرقابة في المصارف المبحوثة متوسط من وجهة نظر أفراد العينة.

ويظهر من الجدول (11) أن الفقرة (2) والخاصة بـــ "تمكن الإدارة بالتجوال من اكتشاف الواقع ومعرفة ما يحدث في المنظمة" حققت اعلى وسط حسابي وبلغ (3.55) أي ما نسبته (71%), في حين حققت الفقرة (7) والخاصة بـــ "تمكن الإدارة بالتجوال التقويم من خلال ما يراه من انجاز وليس من خلال ما يسمعه" أدنى وسط حسابي وبلغ (3.33) أي ما نسبته (66%).

أما أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة فقد سجلته الفقرة (2) والخاصة بـــ "تمكن الإدارة بالتجوال من اكتشاف الواقع ومعرفة ما يحدث في المنظمة" والفقرة (4) والخاصة بـــ "تمكن الادارة بالتجوال على الكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل في المنظمة "إذ سجلت انحراف معياري قدره (1.24), في حين أن أقل تشتت في إجابات أفراد العينة سجلته الفقرة (7) والخاصة بـــ "تمكن الإدارة بالتجوال التقويم من خلال ما يراه من انجاز وليس من خلال ما يسمعه" وذلك من خلال انحراف معياري قدره (1.19).

5. البعد الخامس العلاقات الإنسانية.

يبين الجدول (12) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على بعد العلاقات الإنسانية, والذي تم قياسه اعتمادا على (6) فقرات:

جدول رقم(12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب البعد الخامس العلاقات الإنسانية

رقم الفقرة	العلاقات الإنسانية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	يجيد مدير المنظمة التأثير على الموظفين نحو تحقيق هدف منشود	3.41	1.20	3	متوسط
2	يسعى مدير المنظمة لمعرفة حاجات ورغبات واهتمامات الموظفين في المنظمة	3.47	1.22	1	متوسط
3	يتصل مدير المنظمة مع الموظفين عن طريق المحادثات المباشرة وجها لوجه	3.49	1.20	4	متوسط
4	يتحدث مدير المنظمة مع الموظفين بطريقة تقبل المناقشة	3.59	1.15	6	متوسط
5	يشارك مدير المنظمة الموظفين في المناسبات المختلفة	3.53	1.21	2	متوسط
6	يتيح مدير المنظمة للموظفين الوصول إليه أي وقت	3.56	1.17	5	متوسط
المؤشر العام		**3.51**	**متوسط**		

يشير الجدول رقم (12) إلى بعد (العلاقات الإنسانية) كبعد من أبعاد الإدارة بالتجوال قد حقق وسطا حسابيا مقداره (3.51) أي ما نسبته (70%) من مساحة المقياس الكلي والبالغة (5),وبانحراف معياري قدره (1.19) وهو ما يشير إلى أن مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية في المصارف المبحوثة متوسط من وجهة نظر أفراد العينة.

ويظهر من الجدول (12) أن الفقرة (4) والخاصة بـــ "يتحدث مدير المنظمة مع الموظفين بطريقة تقبل المناقشة" حققت أعلى وسط حسابي وبلغ (3.59) أي ما نسبته (71%), في حين حققت الفقرة (1) والخاصة بـــ "يجيد مدير المنظمة التأثير على الموظفين نحو تحقيق هدف منشود" أدنى وسط حسابي وبلغ (3.41) أي ما نسبته (68%).

أما أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة فقد سجلته الفقرة (2) والخاصة بـــ "يسعى مدير المنظمة لمعرفة حاجات ورغبات واهتمامات الموظفين في المنظمة" إذ سجلت انحراف معياري قدره (1.22) في حين أن أقل تشتت في إجابات أفراد العينة سجلته الفقرة (4) والخاصة بـــ "يتحدث مدير المنظمة مع الموظفين بطريقة تقبل المناقشة" وذلك من خلال انحراف معياري قدره (1.15).

6.البعد السادس التغذية الراجعة

يبين الجدول (13) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على بعد التغذية الراجعة, والذي تم قياسه اعتمادا على (7) فقرات:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب البعد السادس التغذية الراجعة

رقم الفقرة	التغذية الراجعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	تمكن الإدارة بالتجوال الموظفين في معرفة نتائج أدائهم, وإدراك قدراتهم ومهاراتهم في المنظمة	3.49	1.22	7	متوسط
2	تمكن الإدارة بالتجوال من مساعدة الموظفين في تطوير أدائهم وتصحيحه	3.51	1.18	3	متوسط
3	تمكن الإدارة بالتجوال من التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين	3.51	1.20	4	متوسط
4	تمكن الإدارة بالتجوال من تقديم ملاحظات عن أداء الموظفين بشكل عام	3.51	1.24	5	متوسط
5	تمكن الإدارة بالتجوال من تحديد نوع التدريب المطلوب للموظفين للقضاء على نقاط الضعف لديهم في المنظمة	3.54	1.20	1	متوسط
6	تمكن الإدارة بالتجوال من المساعدة في تحقيق المساواة في الفرص بين جميع الموظفين في المنظمة	3.53	1.21	2	متوسط
7	تمكن الإدارة بالتجوال من تزويد الموظفين بالتغذية الراجعة عن أداء المنظمة	3.50	1.25	6	متوسط
	المؤشر العام	**3.51**	**متوسط**		

يشير الجدول رقم (13) إلى بعد (التغذية الراجعة) كبعد من أبعاد الإدارة بالتجوال قد حقق وسطا حسابيا مقداره (3.51) أي ما نسبته (70%) من مساحة المقياس الكلي والبالغة (5), وبانحراف معياري قدره (1.21) وهو ما يشير إلى أن مستوى ممارسة التغذية الراجعة في المصارف المبحوثة متوسط من وجهة نظر أفراد العينة.

ويظهر من الجدول (13) ان الفقرة (5) والخاصة بـــ "تمكن الإدارة بالتجوال من تحديد نوع التدريب المطلوب للموظفين للقضاء على نقاط الضعف لديهم في المنظمة" حققت أعلى وسط حسابي وبلغ (3.54) أي ما نسبته (70%), في حين حققت الفقرة (1) والخاصة بـــ "تمكن الإدارة بالتجوال الموظفين في معرفة نتائج أدائهم, وإدراك قدراتهم ومهاراتهم في المنظمة" أدنى وسط حسابي وبلغ (3.49) أي ما نسبته (69%).

أما أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة فقد سجلته الفقرة (6) والخاصة بـــ "تمكن الإدارة بالتجوال من تزويد الموظفين بالتغذية الراجعة عن أداء المنظمة "إذ سجلت انحراف معياري قدره (1.25) في حين أن أقل تشتت في إجابات أفراد العينة سجلته الفقرة (2) والخاصة بـــ "تمكن الإدارة بالتجوال من مساعدة الموظفين في تطوير أدائهم وتصحيحه" وذلك من خلال انحراف معياري قدره (1.18).

3.4 وصف متغير الدراسة التابع (الإبداع الإداري)

يتعلق هذا الجزء من الدراسة ببيان قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير من الدراسة التابع (الإبداع الإداري) بالإضافة إلى بيان أهميتها النسبية ومستوى أهمية كل متغير فرعي بالنسبة للمتغيرات الأساسية .وهو يمثل محاولة الإجابة على التساؤل رقم (2) في مشكلة الدراسة الجدول رقم (14) يوضح قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإبعاد الإبداع الإداري.

جدول رقم (14)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإبعاد الإبداع الإداري

الرقم	الإبداع الإداري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	نظام تقييم الأداء	3.48	1.20	2	متوسط
2	نظام التعويضات	3.54	1.17	1	متوسط
3	نظام التوظيف	3.15	1.15	4	متوسط
4	الهيكل التنظيمي	3.37	1.10	3	متوسط
	المؤشر العام	3.385	1.155	متوسط	

حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (3.385) بنسبة (67%) من مساحة المقياس الكلي والبالغة (5), وبانحراف معياري قدره (1.155) مما يشير إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف التجارية المبحوثة متوسط.

وقد حقق بعد نظام التعويضات وسط حسابي (3.54) بنسبة (70%) أما أقل وسط حسابي فقد حققه بعد نظام التوظيف بلغ (3.15) بنسبة (63%).

أما أعلى تشتت في الإجابات فقد حققه بعد نظام تقييم الأداء بانحراف معياري بلغ (1.20),في حين أن أقل تشتت حققه بعد الهيكل التنظيمي بانحراف معياري قدره (1.10).

1.البعد الأول: نظام تقييم الأداء.

يبين الجدول (15) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على بعد نظام تقييم الأداء, والذي تم قياسه اعتمادا على (8) فقرات:

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب البعد الأول نظام تقييم الأداء

رقم الفقرة	نظام تقييم الأداء	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	يتميز نظام تقييم الأداء بوضوح الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها	3.52	1.22	3	متوسط
2	يشارك المدراء والعاملون في تصميم نظام تقييم الأداء	3.53	1.17	2	متوسط
3	يتميز نظام تقييم الأداء بسهولة الفهم من قبل العاملين	3.40	1.25	8	متوسط
4	يتضمن نظام تقييم الأداء, تخطيط أداء فاعل	3.44	1.22	5	متوسط
5	يتم ربط مخرجات التقييم مع معدلات الأداء	3.43	1.23	6	متوسط
6	يتم تطوير نظام تقييم الأداء باستمرار	3.45	1.21	4	متوسط
7	تحرص الإدارة العليا على دعم النظام الحالي وتقييمه	3.64	1.09	1	متوسط
8	يتوافر أفراد متخصصين في عملية تقييم الأداء	3.42	1.21	7	متوسط
المؤشر العام		**3.48**	**متوسط**		

يشير الجدول رقم (15) إلى بعد (نظام تقييم الأداء) كبعد من أبعاد الإبداع الإداري قد حقق وسطا حسابيا مقداره (3.48) أي ما نسبته (69%) من مساحة المقياس الكلي والبالغة (5),وبانحراف معياري قدره (1.20) وهو ما يشير إلى أن مستوى نظام تقييم الأداء في المصارف المبحوثة متوسط من وجهة نظر أفراد العينة.

ويظهر من الجدول (15) أن الفقرة (7) والخاصة بـــ "تحرص الإدارة العليا على دعم النظام الحالي وتقييم" حققت أعلى وسط حسابي وبلغ (3.64) أي ما نسبته (72%), في حين حققت الفقرة (3) والخاصة بـــ "يتميز نظام تقييم الأداء بسهولة الفهم من قبل العاملين" أدنى وسط حسابي وبلغ (3.40) أي ما نسبته (68%).

أما أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة فقد سجلته الفقرة (3) والخاصة بـــ "تميز نظام تقييم الأداء بسهولة الفهم من قبل العاملين" إذ سجلت انحراف معياري قدره (1.25) في حين أن أقل تشتت في إجابات أفراد العينة سجلته الفقرة (7) والخاصة بـــ "تحرص الإدارة العليا على دعم النظام الحالي وتقييم" وذلك من خلال انحراف معياري قدره (1.09).

2.البعد الثاني نظام التعويضات

يبين الجدول (16) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على بعد نظام التعويضات, والذي تم قياسه اعتمادا على (6) فقرات:

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب البعد الثاني نظام التعويضات

رقم الفقرة	نظام التعويضات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	يسهم نظام التعويضات بتطوير قدرات المنظمة المختلفة	3.45	1.21	5	متوسط
2	يسهم نظام التعويضات بجذب الموارد البشرية المؤهلة	3.65	1.11	1	متوسط
3	يسهم نظام التعويضات في تطوير أداء الأفراد	3.45	1.21	5	متوسط
4	يسهم نظام التعويضات في تطوير التكامل ما بين الأفراد في الأداء	3.61	1.15	3	متوسط
5	يسهم نظام التعويضات في ربط إستراتيجية التعويضات بإستراتجية المنظمة ككل	3.62	1.12	2	متوسط
6	يسهم نظام التعويضات في زيادة ولاء العاملين	3.49	1.24	4	متوسط
المؤشر العام		**3.54**	**متوسط**		

يشير الجدول رقم (16) إلى بعد (نظام التعويضات) كبعد من أبعاد الإبداع الإداري قد حقق وسطا حسابيا مقداره (3.54) أي ما نسبته (70%) من مساحة المقياس الكلي والبالغة (5),وبانحراف معياري قدره (1.17) وهو ما يشير إلى أن مستوى نظام التعويضات في المصارف المبحوثة متوسط من وجهة نظر أفراد العينة.

ويظهر من الجدول (16) أن الفقرة (2) والخاصة بـــ "يسهم نظام التعويضات بجذب الموارد البشرية المؤهلة" حققت أعلى وسط حسابي وبلغ (3.65) أي ما نسبته (73%), في حين حققت الفقرة (1) والخاصة بـــ "يسهم نظام التعويضات بتطوير قدرات المنظمة المختلفة" والفقرة (3) والخاصة بـــ "يسهم نظام التعويضات في تطوير أداء الأفراد " أدنى وسط حسابي وبلغ (3.45) أي ما نسبته (69%).

أما أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة فقد سجلته الفقرة (6) والخاصة بـــ "يسهم نظام التعويضات في زيادة ولاء العاملين "إذ سجلت انحراف معياري قدره (1.24) في حين ان أقل تشتت في إجابات أفراد العينة سجلته الفقرة (2) والخاصة بـــ "يسهم نظام التعويضات بجذب الموارد البشرية المؤهلة" وذلك من خلال انحراف معياري قدره (1.11).

3. البعد الثالث نظام التوظيف

يبين الجدول (17) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على بعد نظام التوظيف, والذي تم قياسه اعتمادا على (7) فقرات:

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب البعد الثالث نظام التوظيف

رقم الفقرة	نظام التوظيف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	يتوفر قاعدة بيانات تضم المواهب المؤهلة	3.51	1.16	2	متوسط
2	يسهم نظام التوظيف في التحديد السريع للمرشحين لشغل الوظائف المطلوبة	3.51	1.16	2	متوسط
3	يوفر نظام التوظيف معلومات كاملة للمرشحين عن المنظمة	3.49	1.15	4	متوسط
4	يسهم نظام التوظيف في خلق التكامل ما بين قرارات التعيين عبر المنظمة	3.50	1.15	3	متوسط
5	يسهم نظام التوظيف في تخفيض كلف عملية التعيين المختلفة	3.53	1.16	1	متوسط
6	يسهم نظام التوظيف في زيادة القدرة على تعيين الافراد المناسبين	3.53	1.13	1	متوسط
7	يسهم نظام التوظيف في تطوير نظام الاداء المقارن عبر المنظمة	3.53	1.12	1	متوسط
	المؤشر العام	**3.51**	**متوسط**		

يشير الجدول رقم (17) إلى بعد (نظام التوظيف) كبعد من أبعاد الإبداع الإداري قد حقق وسطا حسابيا مقداره (3.51) أي ما نسبته (70%) من مساحة المقياس الكلي والبالغة (5), وبانحراف معياري قدره (1.15) وهو ما يشير إلى أن مستوى نظام التوظيف في المصارف المبحوثة متوسط من وجهة نظر أفراد العينة.

ويظهر من الجدول (17) أن الفقرة (5) والخاصة بـــ "يسهم نظام التوظيف في تخفيض كلف عملية التعيين المختلفة", والفقرة (6) والخاصة ب "يسهم نظام التوظيف في زيادة القدرة على تعيين الأفراد المناسبين", والفقرة (7) والخاصة بـــ "يسهم نظام التوظيف في تطوير نظام الأداء المقارن عبر المنظمة" حققوا أعلى وسط حسابي وبلغ (3.53) أي ما نسبته (70%),في حين حققت الفقرة (3) والخاصة بـــ "يوفر نظام التوظيف معلومات كاملة للمرشحين عن المنظمة" أدنى وسط حسابي وبلغ (3.49) أي ما نسبته (69%).

أما أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة فقد سجلته الفقرة (1) والخاصة بـــ "يتوفر قاعدة بيانات تضم المواهب المؤهلة" والفقرة (2) والخاصة بـــ "يسهم نظام التوظيف في التحديد السريع للمرشحين لشغل الوظائف المطلوبة" والفقرة (5) والخاصة بـــ "يسهم نظام التوظيف في تخفيض كلف عملية التعيين المختلفة" إذ سجلوا انحراف معياري قدره (1.16) في حين أن أقل تشتت في إجابات أفراد العينة سجلته الفقرة (7) والخاصة بـــ "يسهم نظام التوظيف في تطوير نظام الأداء المقارن عبر المنظمة" وذلك من خلال انحراف معياري قدره (1.12).

4.البعد الرابع الهيكل التنظيمي

يبين الجدول (18) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على بعد الهيكل التنظيمي, والذي تم قياسه اعتمادا على (11) فقرة:

جدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب البعد الرابع الهيكل التنظيمي

رقم الفقرة	الهيكل التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	يسهم الهيكل التنظيمي في زيادة تحفيز العاملين على تقديم المبادرات	3.54	1.14	3	متوسط
2	يسهم الهيكل التنظيمي في توفير معلومات متكاملة لاتخاذ القرارات	3.51	0.97	6	متوسط
3	يتناغم الهيكل التنظيمي مع قدرات وفعاليات الأفراد في المنظمة	3.56	1.13	1	متوسط
4	يتميز الهيكل التنظيمي بالوضوح وفقا للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها	3.55	1.12	2	متوسط
5	يسهم الهيكل التنظيمي بتقليل التعارض في أداء الوظائف والأعمال	3.54	1.13	3	متوسط
6	يوضح الهيكل التنظيمي المهام والواجبات بدقة	3.56	1.14	1	متوسط
7	يتميز الهيكل التنظيمي بالتناغم ما بين الصلاحيات والمسؤوليات	2.66	1.05	7	متوسط
8	يوفر الهيكل التنظيمي القدرة على السيطرة والرقابة على الأعمال الضرورية	3.53	1.12	4	متوسط
9	نطاق الإشراف ضمن الهيكل التنظيمي يناسب قدرة المدراء	3.52	1.14	5	متوسط
10	تفويض السلطة يتناسب مع قنوات الاتصال	3.56	1.14	1	متوسط
11	يسهم الهيكل التنظيمي في تحقيق متطلبات العمل المستقبلية	3.55	0.99	2	متوسط
	المؤشر العام	**3.37**	**متوسط**		

يشير الجدول رقم (18) إلى بعد (الهيكل التنظيمي) كبعد من أبعاد الإبداع الإداري قد حقق وسطا حسابيا مقداره (3.37) اي ما نسبته (70%) من مساحة المقياس الكلي والبالغة (5), وبانحراف معياري قدره (1.10) وهو ما يشير إلى أن مستوى الهيكل التنظيمي في المصارف المبحوثة متوسط من وجهة نظر أفراد العينة.

ويظهر من الجدول (18) أن الفقرة (3) والخاصة بـــ "يتناغم الهيكل التنظيمي مع قدرات وفعاليات الأفراد في المنظمة", والفقرة (6) والخاصة بـــ "يوضح الهيكل التنظيمي المهام والواجبات بدقة", والفقرة (10) والخاصة ب "تفويض السلطة يتناسب مع قنوات الاتصال"

حققوا أعلى وسط حسابي وبلغ (3.56) أي ما نسبته (71%),في حين حققت الفقرة (18) والخاصة بـــ "يتميز الهيكل التنظيمي بالتناغم ما بين الصلاحيات والمسؤوليات" أدنى وسط حسابي وبلغ (2.66) أي ما نسبته (53%).

أما أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة فقد سجلته الفقرة (1) والخاصة بـــ "يسهم الهيكل التنظيمي في زيادة تحفيز العاملين على تقديم المبادرات" والفقرة (6) والخاصة بـــ "يوضح الهيكل التنظيمي المهام والواجبات بدقة" والفقرة (9) والخاصة بـــ "نطاق الإشراف ضمن الهيكل التنظيمي يناسب قدرة المدراء" الفقرة (10) والخاصة بـــ "تفويض السلطة يتناسب مع قنوات الاتصال" إذ سجلوا انحراف معياري قدره (1.14) في حين أن أقل تشتت في إجابات أفراد العينة سجلته الفقرة (2) والخاصة بـــ "يسهم الهيكل التنظيمي في توفير معلومات متكاملة لاتخاذ القرارات" وذلك من خلال انحراف معياري قدره (0.97).

3-4: عدم تداخل المتغيرات المستقلة (VIF)

قبل البدء باختبار الفرضيات سيتم التأكد من عدم وجود إرتباط عالي بين أبعاد المتغيرات المستقلة، بالإضافة إلى إستيفاء البيانات لشرط التوزيع الطبيعي، ويشير الجدول رقم (19) إلى أن معامل التباين المسموح به لأبعاد المتغيرات المستقلة كان أقل من (1) وأكبر من (0.01) كما أن قيم معامل تضخم التباين أقل من (10) حيث يعد ذلك مؤشراً إلى عدم وجود ارتباط عالي بين أبعاد المتغيرات المستقلة بالإضافة إلى قوّة نموذج الدراسة, ومن اجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات وكما يشير الجدول فان قيمة معامل الالتواء لجميع المتغيرات كانت اقل من (1) وبهذا لا توجد مشكلة تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

الجدول(19)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

متغيرات الدراسة	VIF	Tolerance	Skewness
اكتشاف الحقائق	2.888	0.34	0.72
تحسين الاتصال	3.736	0.268	0.62
التحفيز	5.869	0.170	0.86
الرقابة	4.239	0.236	0.73
العلاقات الإنسانية	1.570	0.637	0.81
التغذية الراجعة	2.119	0.472	0.89

4-4 : اختبار فرضيات الدراسة

تتناول الباحثة في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة, والتي تمت صـــياغتها بنـــاءا على مشكلة الدراسة وأنموذج الدراسة, من خلال استخدام الأسلوب الإحصائي المناسب, مـــن أجل الخروج بنتائج وتوصيات مفيدة وقد كانت نتائج اختبار الفرضيات كالآتي:

أولا : اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى

يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (≤ 0.05) للإدارة بـــالتجوال بأبعادهـــا (اكتشاف الحقائق, تحسين الاتصال, التحفيز, الرقابة, العلاقات الإنسانية, التغذية الراجعة) فـــي الإبداع الإداري وفرضياتها الفرعية, إذ تم استخدام تحليـــل الانحـــدار المتعـــدد لتحديـــد أثـــر المتغيرات المستقلة (اكتشاف الحقائق, تحسين الاتصال, التحفيز, الرقابة, العلاقات الإنـــسانية, التغذية الراجعة) في المتغيرات التابعة (نظام تقييم الأداء, نظام التعويضات, نظـــام التوظيـــف, الهيكل التنظيمي). والذي يمثل محاولة الإجابة على التساؤل رقم (3) في أسئلة الدراسة وكانت النتائج على النحو الأتي:

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (≤ 0.05) للإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق, تحسين الاتصال, التحفيز, الرقابة, العلاقــات الإنسانية, التغذية الراجعة) في نظام تقييم الأداء".

الجدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر متغير الإدارة بالتجوال في (نظام تقييم الأداء)

المتغير المستقل: الإدارة بالتجوال	**قيمة (Beta)**	**قيمة(t)**	**مستوى الدلالة**
اكتشاف الحقائق	0.03	0.35	0.72
تحسين الاتصال	0.27	3.24	0.00
التحفيز	0.26	2.53	0.01
الرقابة	0.33	3.72	0.00
العلاقات الإنسانية	0.46	8.68	0.00
التغذية الراجعة	0.57	9.24	0.00
قيمة (R)	**0.784**		
قيمة (R^{Adj})	**0.614**		
قيمة (f)	**56.78**		
مستوى الدلالة	**0.00***		

* :معنوية عند مستوى دلالة ≤ 0.05 .

يشير الجدول رقم (20) إلى أن الإدارة بالتجوال بعناصرها المختلفة تمارس تأثيرا معنويا في نظام تقييم الأداء في المصارف المبحوثة وذلك يظهر من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (56.78) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ≤ 0.05 وهي تشير أيضا إلى معنوية الأنموذج الخاص بهذه الفرضية.

ويتضح من الجدول (20) بأن قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال بإبعاده) والمتغير التابع (نظام تقييم الأداء) بلغت (0.784)، وهي قيمة تدل على

علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين للإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق, تحسين الاتصال, التحفيز, الرقابة, العلاقات الإنسانية, التغذية الراجعة) في نظام تقييم الأداء وتشير قيمة (R2) (0.614) إلى أن (61.4%) وهذا يعني إن المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال) يفسر ما نسبته (61.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (نظام تقييم الأداء).

كما تبين من النتائج بان قيم بيتا لمتغيرات الدراسة المستقلة (أبعاد الإدارة بالتجوال) على الإبداع الإداري بلغت (0.03 ، 0.27 ، 0.26، 0.33 ، 0.46 ، 0.57) لمتغيرات (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، الرقابة، العلاقات الإنسانية، التغذية الراجعة) وجميع هذه القيم دالة عند مستوى (0.05) فأقل باستثناء متغير اكتشاف الحقائق، كما أن المتغيرات (تحسين الاتصال والعلاقات الإنسانية والتغذية الراجعة) كان لها تأثير ايجابي على نظام تقييم الأداء.

"وبناءا على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة حيث ثبت وجود أثر للإدارة بالتجوال بأبعادها في نظام تقييم الأداء".

2. النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ≥ 0.05 للإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق, تحسين الاتصال, التحفيز, الرقابة, العلاقات الإنسانية, التغذية الراجعة) في نظام التعويضات".

الجدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر متغير الإدارة بالتجوال في (نظام التعويضات)

المتغير المستقل: الإدارة بالتجوال	**قيمة (Beta)**	**قيمة(t)**	**مستوى الدلالة**
اكتشاف الحقائق	0.210	2.272	0.024
تحسين الاتصال	0.037	0.349	0.727
التحفيز	0.294	2.231	0.027
الرقابة	0.180	1.610	0.109
العلاقات الإنسانية	0.374	5.475	0.000
التغذية الراجعة	0.394	4.967	0.000
قيمة (R)	**0.605**		
قيمة (R^{Adj})	**0.366**		
قيمة (f)	**20.57**		
مستوى الدلالة	**0.00***		

*: معنوية عند مستوى دلالة ≥ 0.05 .

يشير الجدول رقم (21) إلى أن الإدارة بالتجوال بعناصرها المختلفة تمارس تأثيرا معنويا في نظام التعويضات في المصارف المبحوثة وذلك يظهر من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (20.57) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ≥ 0.05 وهي تشير أيضا إلى معنوية الأنموذج الخاص بهذه الفرضية .

ويتضح من الجدول (21) بأن قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال بإبعاده) والمتغير التابع (نظام التعويضات) بلغت (0.605)، وهي قيمة تدل على علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين للإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق, تحسين الاتصال, التحفيز,

الرقابة, العلاقات الإنسانية, التغذية الراجعة) في نظام التعويضات كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.366) وهذا يعني إن المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال) يفسر ما نسبته (36.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (نظام التعويضات).

كما تبين من النتائج بان قيم بيتا لمتغيرات الدراسة المستقلة (أبعاد الإدارة بالتجوال) على الإبداع الإداري بلغت (0.21 ، 0.037 ، 0.294 ، 0.18 ، 0.37 ، 0.397) لمتغيرات (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، الرقابة، العلاقات الإنسانية، التغذية الراجعة) وجميع هذه القيم دالة عند مستوى 0.05 فاقل باستثناء متغير تحسين الاتصال والرقابة، كما أن المتغيرات (اكتشاف الحقائق والعلاقات الإنسانية والتغذية الراجعة) لها تأثير ايجابي على نظام التعويضات.

"وبناءا على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة حيث ثبت وجود أثر للإدارة بالتجوال بأبعادها في نظام التعويضات".

3.النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ≤ 0.05 للإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق, تحسين الاتصال, التحفيز, الرقابة, العلاقات الإنسانية, التغذية الراجعة) في نظام التوظيف.

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر متغير الإدارة بالتجوال في (نظام التوظيف)

المتغير المستقل: الإدارة بالتجوال	**قيمة (Beta)**	**قيمة(t)**	**مستوى الدلالة**
اكتشاف الحقائق	0.59	6.12	0.00
تحسين الاتصال	0.30	2.74	0.01
التحفيز	0.39	2.82	0.01
الرقابة	0.50	4.32	0.00
العلاقات الإنسانية	0.23	3.28	0.00
التغذية الراجعة	0.01	0.07	0.94
قيمة (R)	**0.557**		
قيمة (R^{Adj})	**0.311**		
قيمة (f)	**16.07**		
مستوى الدلالة	**0.001***		

*: معنوية عند مستوى دلالة ≤ 0.05 .

يشير الجدول رقم (22) إلى أن الإدارة بالتجوال بعناصرها المختلفة تمارس تأثيرا معنويا في نظام التعويضات في المصارف المبحوثة وذلك يظهر من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (16.07) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ≤ 0.05 وهي تشير أيضا إلى معنوية الأنموذج الخاص بهذه الفرضية.

ويتضح من الجدول (22) بأن قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال بإبعاده) والمتغير التابع (نظام التوظيف) بلغت (0.557)، وهي قيمة تدل على علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين للإدارة بالتجوال بأبعاده (اكتشاف الحقائق, تحسين الاتصال,

التحفيز, الرقابة, العلاقات الإنسانية, التغذية الراجعة) في نظام التوظيف كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.311) وهذا يعني إن المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال) يفسر ما نسبته (31.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (نظام التوظيف).

كما تبين من النتائج بان قيم بيتا لمتغيرات الدراسة المستقلة (أبعاد الإدارة بالتجوال) على الابداع الاداري بلغت (0.59، 0.30، 0.39، 0.50، 0.23، 0.01) لمتغيرات (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، الرقابة، العلاقات الإنسانية، التغذية الراجعة) وجميع هذه القيم دالة عند مستوى 0.05 فأقل باستثناء متغير (التغذية الراجعة)، كما أن المتغيرات (اكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال والعلاقات الإنسانية) كان لها تأثير ايجابي على نظام التوظيف .

"وبناءا على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة حيث ثبت وجود أثر للإدارة بالتجوال بأبعادها في نظام التوظيف".

4. النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ≥ 0.05 للإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق, تحسين الاتصال, التحفيز, الرقابة, العلاقات الإنسانية, التغذية الراجعة) في الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر متغير الإدارة بالتجوال في (الهيكل التنظيمي)

المتغير المستقل: الإدارة بالتجوال	قيمة (Beta)	قيمة(t)	مستوى الدلالة
اكتشاف الحقائق	0.75	8.15	0.00
تحسين الاتصال	0.11	1.06	0.29
التحفيز	0.16	1.23	0.22
الرقابة	0.48	4.33	0.00
العلاقات الإنسانية	0.39	5.76	0.00
التغذية الراجعة	0.16	2.02	0.05
قيمة (R)	**0.607**		
قيمة (R^{Adj})	**0.367**		
قيمة (f)	**20.28**		
مستوى الدلالة	**0.000.***		

* : معنوية عند مستوى دلالة ≥ 0.05 .

يشير الجدول رقم (23) إلى أن الإدارة بالتجوال بعناصرها المختلفة تمارس تأثيرا معنويا في الهيكل التنظيمي في المصارف المبحوثة وذلك يظهر من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (20.28) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ≥ 0.05 وهي تشير أيضا إلى معنوية الأنموذج الخاص بهذه الفرضية.

ويتضح من الجدول (23) بأن قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال) بإبعاده والمتغير التابع (نظام الهيكل الإداري) بلغت (0.607)، وهي قيمة تدل على علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين للإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق, تحسين الاتصال, التحفيز,

الرقابة, العلاقات الإنسانية, التغذية الراجعة) في نظام الهيكل التنظيمي كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.369) وهذا يعني إن المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال) يفسر ما نسبته (36.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (نظام الهيكل التنظيمي).

كما تبين من النتائج بان قيم بيتا لمتغيرات الدراسة المستقلة (أبعاد الإدارة بالتجوال) على الإبداع الإداري بلغت (0.75، 0.11، 0.162 ، 0.482 ، 0.392، 0.159) لمتغيرات (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، الرقابة، العلاقات الإنسانية، التغذية الراجعة) وجميع هذه القيم دالة عند مستوى 0.05 فاقل باستثناء تحسين الاتصال، كما أن المتغيرات (اكتشاف الحقائق والعلاقات الإنسانية) كان لها تأثير ايجابي على نظام الهيكل التنظيمي.

"وبناءا على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى حيث ثبت وجود أثر للإدارة بالتجوال بأبعادها في الهيكل التنظيمي"

وللتأكد من اختبار الفرضيات الفرعية ونتائجها تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى أثر الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق, تحسين الاتصال, التحفيز, الرقابة, العلاقات الإنسانية, التغذية الراجعة) في الإبداع الإداري.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أثر المتغيرات المستقلة (اكتشاف الحقائق, تحسين الاتصال, التحفيز, الرقابة, العلاقات الإنسانية, التغذية الراجعة) في المتغيرات التابعة (نظام تقييم الأداء, نظام التعويضات, نظام التوظيف, الهيكل التنظيمي) ويبين الجدول (24) النتائج:

جدول (24)

نتائج تحليل التحليل الانحدار المتعدد لأثر متغير الإدارة بالتجوال في (الإبداع الإداري)

المتغير المستقل: الإدارة بالتجوال	**قيمة (Beta)**	**قيمة(t)**	**مستوى الدلالة**
اكتشاف الحقائق	0.53	6.26	0.00
تحسين الاتصال	0.21	2.20	0.03
التحفيز	0.34	2.83	0.01
الرقابة	0.49	4.83	0.00
العلاقات الإنسانية	0.46	7.37	0.00
التغذية الراجعة	0.21	2.85	0.00
قيمة (R)	**0.688**		
قيمة (R^{Adj})	**0.474**		
قيمة (f)	**32.10**		
مستوى الدلالة	***.0.0001**		

* : معنوية عند مستوى دلالة ≤ 0.05 .

يشير الجدول رقم (24) إلى أن الإدارة بـالتجوال بعناصـرها المختلفـة (اكتـشاف الحقائق, تحسين الاتصال, التحفيز, الرقابة, العلاقات الإنسانية, التغذية الراجعة) تمارس تأثيرا معنويا في الإبداع الإداري (نظام تقييم الأداء, نظام التعويـضات, نظـام التوظيـف, الهيكـل التنظيمي) في المصارف التجارية الأردنية المبحوثة وذلـك يظهـر مـن خـلال قيمـة (F) المحسوبة والبالغة (32.10) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ≤ 0.05 وهي تشير أيـضا إلى معنوية الأنموذج الخاص بهذه الفرضية.

ويتضح من الجدول (24) بأن قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغير المـستقل الإدارة بالتجوال بإبعاده (اكتشاف الحقائق, تحسين الاتصال, التحفيز, الرقابـة, العلاقـات الإنـسانية, التغذية الراجعة) والمتغير التابع الإبداع الإداري بأبعاده (نظام تقييم الأداء, نظام التعويـضات, نظام التوظيف, الهيكل التنظيمي) بلغت (0.688)، وهي قيمة تدل على علاقة ارتباطية ايجابية

قوية بين للإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق, تحسين الاتصال, التحفيز, الرقابة, العلاقات الإنسانية, التغذية الراجعة) في الإبداع الإداري كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.474) وهذا يعني إن المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال) يفسر ما نسبته (47.4%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الإبداع الإداري).

كما تبين من النتائج بان قيم بيتا لمتغيرات الدراسة المستقلة (أبعاد الإدارة بالتجوال) على الإبداع الإداري بلغت (0.53 ، 0.21 ، 0.34 ، 0.49 ، 0.46 ، 0.21) لمتغيرات (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، الرقابة، العلاقات الإنسانية، التغذية الراجعة) وجميع هذه القيم دالة عند مستوى 0.05 فاقل، حيث أن جميعها كان ذو تأثير إيجابي باستثناء تأثير كل من متغيري (التحفيز، الرقابة) واللذان كان لهما تأثير سلبي.

"وبناءا على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة حيث ثبت وجود أثر للإدارة بالتجوال بأبعادها في الإبداع الإداري بأبعاده"

والجدول رقم (25) يلخص ترتيب النتائج تبعا لأثر أبعاد الإدارة بالتجوال في الإبداع الإداري:

جدول (25)

ترتيب النتائج تبعا لأثر أبعاد الإدارة بالتجوال في الإبداع الإداري

أبعاد الإبداع الإداري	**أبعاد الإدارة بالتجوال**					
	اكتشاف الحقائق	**تحسين الاتصال**	**التحفيز**	**الرقابة**	**العلاقات الإنسانية**	**التغذية الراجعة**
نظام تقييم الأداء		*	*	*	*	*
نظام التعويضات	*		*		*	*
نظام التوظيف	*	*	*	*	*	
الهيكل التنظيمي	*			*	*	*
الإبداع الإداري	*	*	*	*	*	*
* مؤثر						

ثانيا : النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية:

يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تشير إلى **لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ≤ 0.05 في تصورات افراد العينة للإدارة بالتجوال تعزى للعوامل الشخصية (النوع الاجتماعي, العمر, المستوى التعليمي, الحالة الاجتماعية, الخبرة) وهو ما يمثل محاولة الإجابة على التساؤل رقم (4) في مشكلة الدراسة:**

1. الفروق في تصورات المبحوثين نحو ممارسة الإدارة بالتجوال تبعًا لمتغير النوع الاجتماعي.

يتضح من الجدول رقم (26) نتيجة اختبار (T. test) تبعا لمتغير النوع الاجتماعي نحو ممارسة الإدارة بالتجوال:

جدول (26) نتيجة اختبار (T. test) تبعا لمتغير النوع الاجتماعي نحو ممارسة الإدارة بالتجوال

الفئة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
ذكور	130	3.48	0.68	1.79	0.08
إناث	91	3.65	0.69		

* معنوية عند مستوى دلالة ≤ 0.05

يتضح من الجدول رقم (26) أن قيمة (T) المحسوبة لعامل النوع الاجتماعي غير معنوية إذ بلغت قيمتها (1.79) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (≤ 0.05)، مما يعني مما يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (≤0.05) لأثر الإدارة بالتجوال في الإبداع الإداري تعزى لمتغير النوع الاجتماعي"

2. تصورات المبحوثين نحو ممارسة الإدارة بالتجوال تبعًا لمتغير العمر.

يتضح من الجدول رقم (27) نتيجة تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير العمـــر نحـــو ممارســـة الإدارة بالتجوال:

الجدول (27) تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات المبحوثين نحو ممارسة الإدارة بالتجوال

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
بين المجموعات	6.84	3	2.28	*5.09	0.00
داخل المجموعات	97.27	217	0.45		
المجموع	104.11	220			

*معنوية عند مستوى معنوية ≤ 0.05

يتضح من الجدول رقم (27) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو ممارسة الإدارة بالتجوال تعود لمتغير العمر وذلك استنادا إلى قيمة (F) المعنوية المحسوبة والظاهرة في الجدول ذاته عند مستوى دلالة (≤0.05), ولتحديد بين أي من فئات العمر تقع الفروق الدالة تم استخدم اختبار شافيه للمقارنات البعدية والذي تظهر نتائجه في الجدول (28):

جدول (28) نتائج تحليل اختبار شافيه للمقارنات البعدية بين متوسطات أبعاد المتغير المستقل (العمر)

العمر	العمر			
	20-30	**31-40**	**41 - 50**	**51-60**
20-30		0.15	.50*	0.53
31-40			0.35	0.37
41 - 50				0.02
51-60				

*: معنوية عند مستوى معنوية ≤ 0.05

يتضح من الجدول (28) بان الفروق الدالة إحصائيا كانت بين الفئة العمرية 20-30 من جهة والفئة العمرية 41-50 سنة من جهة أخرى وذلك لصالح الفئة العمرية 20-30 سنة.

3. تصورات المبحوثين نحو ممارسة الإدارة بالتجوال تبعًا لمتغير المستوى التعليمي

يتضح من الجدول رقم (29) نتيجة تحليل التباين الأحـــادي تبعـــا لمتغيـــر المـــستوى التعليمي نحو ممارسة الإدارة بالتجوال:

الجدول (29) تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات المبحوثين نحو ممارسة الإدارة بالتجوال تبعًا لمتغير المؤهل التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
بين المجموعات	3.310	3	1.103	2.375	.071
داخل المجموعات	100.801	217	.465		
المجموع	104.110	220			

*معنوية عند مستوى معنوية ≤ 0.05

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (29) إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لممارسة الإدارة بالتجوال تعود لمتغير المؤهل التعليمي وذلك استنادا إلى عدم معنوية قيم (F) المحسوبة والظاهرة في الجدول ذاته.

4. تصورات المبحوثين نحو ممارسة الإدارة بالتجوال تبعًا لمتغير الحالة الاجتماعية.

يتضح من الجدول رقم (30) نتيجة تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية نحو ممارسة الإدارة بالتجوال:

الجدول (30) تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات المبحوثين نحو ممارسة الإدارة بالتجوال تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
بين المجموعات	6.027	2	3.014	*6.698	0.002
داخل المجموعات	98.083	218	0.450		
المجموع	104.110	220			

*معنوية عند مستوى معنوية ≤ 0.05

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (30) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو ممارسة الإدارة بالتجوال تعود لمتغير الحالة الاجتماعية وذلك استنادا إلى قيمة (F) المعنوية المحسوبة والظاهرة في الجدول ذاته عند مستوى دلالة (0.05), ولتحديد بين أي من فئات الحالة الاجتماعية تقع الفروق الدالة تم استخدم اختبار شافيه للمقارنات البعدية والذي تظهر نتائجه في الجدول (31):

جدول رقم (31) نتائج تحليل اختبار شافيه للمقارنات البعدية بين متوسطات أبعاد المتغير المستقل (الحالة الاجتماعية)

الحالة الاجتماعية	الحالة الاجتماعية		
	أعزب	متزوج	أخرى
أعزب		.33514*	0.00
متزوج			0.33
أخرى			

*معنوية عند مستوى معنوية ≤ 0.05

يتضح من الجدول (31) بان الفروق الدالة إحصائيا كانت بين فئة المتزوجين من جهة وفئة غير المتزوجين وذلك لصالح فئة غير المتزوجين.

5. تصورات المبحوثين نحو ممارسة الإدارة بالتجوال تبعًا لمتغير الخبرة.

يتضح من الجدول رقم (32) نتيجة تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير الخبرة نحو ممارسة الإدارة بالتجوال:

الجدول (32) تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات المبحوثين نحو ممارسة الإدارة بالتجوال تبعا لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
بين المجموعات	0.945	3	0.315	*0.663	0.576
داخل المجموعات	103.165	217	0.475		
المجموع	104.110	220			

*معنوية عند مستوى معنوية ≤ 0.05

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (32) إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لممارسة الإدارة بالتجوال تعود لمتغير الخبرة وذلك استنادا إلى عدم معنوية قيم (F) المحسوبة والظاهرة في الجدول ذاته.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

5-1 الاستنتاجات

5-2 التوصيات

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها, واختبار فرضياتها, ويتضمن كذلك التوصيات التي تقدمها هذه الدراسة في ضوء نتائجها.

5-1 الاستنتاجات:

تناولت هذه الدراسة أثر الإدارة بالتجوال على الإبداع الإداري في المصارف الأردنية التجارية, وفيما يلي عرض لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

1. دلت النتائج على وجود أثر ايجابي للإدارة بالتجوال على الإبداع الإداري في المصارف التجارية الأردنية وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة
2. أظهرت النتائج أن بعد اكتشاف الحقائق كبعد من أبعاد الإدارة بالتجوال حقق مستوى مرتفع نسبيا, حيث تمكن الإدارة بالتجوال من تحديد طبيعة العلاقة بين الموظفين والعملاء ومن معرفة بعض الحقائق الجديدة عن طبيعة العمل وتمكن أيضا من الحكم على حجم الانجاز الفعلي في المنظمة .
3. دلت نتائج الدراسة أن بعد تحسين الاتصال كبعد من أبعاد الإدارة بالتجوال حقق مستوى متوسط, حيث أن الإدارة بالتجوال لم تعطي الفرصة للموظفين ليتعرف على بعضهم البعض ولم تمكن من عقد الاجتماعات المغلقة مع المختصين لمعالجة بعض المشاكل ذات الطبيعة التنفيذية بصورة واضحة .

4. أظهرت النتائج أن بعد التحفيز كبعد من أبعاد الإدارة بالتجوال حقق مستوى متوسط, حيث أن الإدارة بالتجوال لم تمكن من تحقيق مطالب الموظفين التي يرغبون فيها ومن تعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع الأهداف في المنظمة بالمستوى المطلوب.

5. دلت نتائج الدراسة أن بعد الرقابة كبعد من أبعاد الإدارة بالتجوال حقق مستوى متوسط, حيث لم تستطيع الإدارة بالتجوال التصحيح من خلال ما يراه المدراء فعلا من انجاز وليس من خلال ما يسمعه ولم تمكن أيضا الاستماع للموظفين بالشكل المناسب.

6. دلت نتائج الدراسة أن بعد العلاقات الإنسانية كبعد من أبعاد الإدارة بالتجوال حقق مستوى متوسط, حيث أن مدير المنظمة لا يتحدث مع الموظفين بطريقة تقبل المناقشة ولا يتيح لهم الوصول إليه أي وقت بالمستوى المطلوب.

7. أظهرت نتائج الدراسة أن بعد التغذية الراجعة كبعد من أبعاد الإدارة بالتجوال حققت مستوى متوسطا, وذلك لأن الإدارة بالتجوال لم تمكن الموظفين في معرفة نتائج أدائهم, وإدراك قدراتهم ومهاراتهم في المنظمة ولم تقم بتزويد الموظفين بالتغذية الراجعة عن أداء المنظمة بفاعلية.

8. أظهرت نتائج الدراسة أن بعد تقييم الأداء كبعد من أبعاد الإبداع الإداري حقق مستوى متوسط, حيث انه لم يتميز بسهولة الفهم من قبل العاملين ولم يتوافر أفراد متخصصين في عملية تقييم الأداء بالصورة المطلوبة .

9. أوضحت نتائج الدراسة أن بعد نظام التعويضات كبعد من أبعاد الإبداع الإداري حقق مستوى متوسط, حيث انه لم يسهم بتطوير قدرات المنظمة المختلفة ولم يسهم في تطوير أداء الأفراد بكفاءة .

10. أوضحت نتائج الدراسة أن بعد نظام التوظيف كبعد من أبعاد الإبداع الإداري حقق مستوى متوسط, حيث انه لم يوفر معلومات كاملة للمرشحين عن المنظمة ولم يسهم في خلق التكامل ما بين قرارات التعيين عبر المنظمة بصورة واضحة .

11. أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد الإبداع الإداري حقق مستوى متوسط, حيث انه لم يتميز بالتناغم ما بين الصلاحيات والمسؤوليات ولم يسهم في توفير معلومات متكاملة لاتخاذ القرارات بالمستوى الكافي.

12. تسهم الإدارة بالتجوال في توفير نظام فاعل لتقييم الأداء وذلك من خلال سلسة التأثيرات الآتية:

- تسهم التغذية الراجعة التي يحصل عليها المدراء نتيجة قيامهم بالتجوال في فاعلية نظام تقييم الأداء إذ تم الاستفادة منها بتحديد نوع التدريب المطلوب للموظفين وبالتالي القضاء على نقاط ضعفهم وتمكن من المساعدة في تحقيق المساواة في الفرص بين جميع الموظفين في المنظمة حيث تحرص الإدارة العليا على دعم النظام وتقييمه.

- تمكن العلاقات الإنسانية التي يقوم بها المدراء أثناء التجوال في التأثير ايجابيا على نظام تقييم الأداء حيث تمكن المدراء من الحديث مع الموظفين بطريقة تقبل المناقشة والوصول إليه أي وقت.

- كما ووفرت الرقابة التي يمارسها المدراء أثناء تجوالهم في فاعلية نظام تقييم الأداء من خلال اكتشاف الواقع ومعرفة ما يحدث وبالتالي الكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل في المنظمة.

- حقق تحسين الاتصال التي يحصل عليها المدراء نتيجة قيامهم بالتجوال في كفاءة نظام تقييم الأداء حيث ساهم بعقد الاجتماعات المفتوحة مع الموظفين لمناقشة وجهات النظر

فيما يخص العمل وأعداد الندوات التعريفية والتثقيفية للموظفين لتبادل المعلومات حول طبيعة العمل في المنظمة.

- ساهم التحفيز التي يقوم بها المدراء نتيجة قيامهم بالتجوال في فاعلية نظام تقييم الأداء إذ تم الاستفادة منه بتحديد المكافآت التي تتوافق مع مستوى أداء الموظفين والارتقاء بالمنظمة إلى أعلى مقاييس التنفيذ.

13. تسهم الإدارة بالتجوال في توفير نظام فاعل للتعويضات وذلك من خلال سلسة التأثيرات الآتية:

- تحقق العلاقات الإنسانية التي يقوم بها المدراء أثناء التجوال في التأثير ايجابيا على نظام التعويضات وذلك من خلال تحدث المدير مع موظفيه بطريقة تقبل النقاش وفي أي وقت ويسهم أيضا في جذب الموارد البشرية المؤهلة وربط إستراتيجية التعويضات بإستراتيجية المنظمة ككل.
- ساهمت أيضا التغذية الراجعة التي يحصل عليها المدراء أثناء التجوال في فاعلية نظام التعويضات إذ تم الاستفادة نوع التدريب المطلوب للموظفين للقضاء على نقاط ضعفهم وتطوير أدائهم وتصحيحه.
- حقق اكتشاف الحقائق التي يحصل عليها المدراء من خلال التجوال في توفير نظام تعويضات فعال إذ تم من خلالها تحديد طبيعة العلاقة بين الموظفين والعملاء ومعرفة بعض الحقائق الجديدة عن العمل.

14. تسهم الإدارة بالتجوال في توفير نظام فاعل للتوظيف وذلك من خلال سلسة التأثيرات الآتية:

- تسهم اكتشاف الحقائق التي يكتشفها المدراء من خلال التجوال في فاعلية نظام التوظيف إذ يتم الاستفادة منها في تحديد علاقة الموظفين بعضهم ببعض ومعرفة الحقائق الجديدة

عن طبيعة العمل حيث يسهم نظام التوظيف بخفض تكلفة عملية التعيين والقدرة على تعيين المؤهلين.

- وفرت الرقابة التي يمارسها المدراء أثناء تجوالهم في فاعلية نظام التوظيف من خلال اكتشاف الواقع ومعرفة ما يحدث وبالتالي الكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل في المنظمة.
- حققت العلاقات الإنسانية التي يقوم بها المدراء أثناء التجوال في التأثير ايجابيا على نظام التوظيف وذلك من خلال تحدث المدير مع موظفيه بطريقة تقبل النقاش وفي أي وقت.
- ساهم التحفيز التي يقوم بها المدراء نتيجة قيامهم بالتجوال في فاعلية نظام التوظيف إذ تم الاستفادة منه بتحديد المكافآت التي تتوافق مع مستوى أداء الموظفين والارتقاء بالمنظمة إلى أعلى مقاييس التنفيذ.
- وفر تحسين الاتصال التي يحصل عليها المدراء نتيجة قيامهم بالتجوال في كفاءة نظام التوظيف حيث ساهم بعقد الاجتماعات المفتوحة مع الموظفين لمناقشة وجهات النظر فيما يخص العمل وإعداد الندوات التعريفية والتثقيفية للموظفين لتبادل المعلومات حول طبيعة العمل في المنظمة.

15. تسهم الإدارة بالتجوال في فاعلية الهيكل التنظيمي وذلك من خلال سلسة التأثيرات الآتية:

- يسهم اكتشاف الحقائق التي يحصل عليها المدراء من خلال التجوال في توفير هيكل تنظيمي فعال إذ يتم من خلاله تحديد طبيعة العلاقة بين الموظفين والعملاء ومعرفة بعض الحقائق الجديدة عن العمل إذ يوضح الهيكل التنظيمي المهام والواجبات بدقة ويسهم في تفويض السلطة بما يتناسب مع قنوات الاتصال.

- حققت العلاقات الإنسانية التي يقوم بها المدراء أثناء التجوال في التأثير ايجابيا على الهيكل التنظيمي وذلك من خلال تحدث المدير مع موظفيه بطريقة تقبل النقاش وفي أي وقت.
- وفرت الرقابة التي يمارسها المدراء أثناء تجوالهم في فاعلية الهيكل التنظيمي من خلال اكتشاف الواقع ومعرفة ما يحدث وبالتالي الكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل في المنظمة.
- تسهم التغذية الراجعة التي يحصل عليها المدراء نتيجة قيامهم بالتجوال في فاعلية الهيكل التنظيمي إذ تم الاستفادة منها بتحديد نوع التدريب المطلوب للموظفين وبالتالي القضاء على نقاط ضعفهم.

16. بالنسبة للفروقات تبعا للمتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة)، دلت النتائج على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر الإدارة بالتجوال على الإبداع الإداري باستثناء متغير العمر والحالة الاجتماعية.

5-2 التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية تم تقديم التوصيات التالية :

1. كون الدراسة أظهرت وجود أثر ايجابي للإدارة بالتجوال على الإبداع الإداري في المصارف التجارية الأردنية, فإن الباحثة توصي إدارة المصارف التجارية الأردنية بتعزيز درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، وذلك من خلال زيادة الوعي عند المدراء والعاملين في المصارف التجارية بأهمية الإدارة بالتجوال، وعقد الدورات التدريبية والتثقيفية التي تدفعهم نحو ولاء وأداء أفضل، وبالتالي تحقيق الإبداع الإداري.
2. حث مديري المصارف التجارية الأردنية على ممارسة الإدارة بالتجوال لما في ذلك من توفير الوقت الكافي لاكتشاف الحقائق، ومعرفة ظروف الموظفين وتحديد المشكلات التي تواجه المنظمة، وتحسين الاتصال الذي يؤدي إلى كسب ثقة المرؤوسين، وتحفيز العاملين، ومتابعة سير العمل في مواقع الحدث في المنظمة وتوفير التغذية الراجعة عن أداء الموظفين وقدراتهم ومهاراتهم لاختيار الأنسب من القرارات بهدف الاستفادة المثلى منها في أداء العمل.
3. حث المدراء في المصارف التجارية الأردنية على تحسين الاتصال بينهم وبين الموظفين من خلال عقد الاجتماعات والندوات وفتح المجال أمام الجميع للنقاش والتحاور، لما في ذلك تحسين العلاقة بين المدراء والموظفين ومناقشة وجهات النظر فيما يخص العمل.
4. تشجيع المدراء في المصارف التجارية الأردنية على تحقيق مطالب الموظفين التي يرغبون فيها ورفع الروح المعنوية للموظفين من خلال المكافآت الذي بدوره يحفز الموظفين على العطاء الأفضل.

5. تطوير أساليب الرقابة والمتابعة في المصارف التجارية الأردنية لمتابعة سير العمل حيث تمكن من الكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات وبالتالي تصحيح جانب مهم من البيانات الواردة.
6. الاهتمام بالأنشطة التي تحافظ على العلاقات الإنسانية بين الإدارة والموظفين, وذلك من خلال القيام بالاحتفالات والنشاطات والرحلات الترفيهية, ومعرفة حاجات ورغبات واهتمامات الموظفين ومحاولة تلبيتها وبناء علاقة ودية بين الإدارة والموظفين وكسر حواجز الجمود والسيطرة.
7. العمل على إيجاد دوائر مختصة تسهم في إعداد سياسات وتقديم نصائح وإرشادات ووضع برامج للإبداع والمبدعين، والسماح لهم بإجراء التجارب وتشجيعهم على عدم الخوف من الفشل وعدم رفض الأفكار الإبداعية حتى ولو كانت غريبة أو جديدة، كما ويتعين على المصارف أن تعمل على حفز المبدعين مادياً ومعنوياً، وأن تحث الآخرين على الاقتداء بهم.
8. تبني الإدارة الموظفين المبدعين وتنمية القدرات الإبداعية لديهم وتخصيص مبالغ مالية لدعم الإبداع، من خلال وضع نظام التعويضات يكفل تشجيع الإبداع والبوادر الإبداعية ووضع المعايير والأنظمة الخاصة بتقييم الإبداع والأفكار الإبداعية
9. أن تحرص الإدارة في المصارف التجارية الأردنية أن تستخدم نظام تقييم أداء واضح الأهداف يسهل فهمه من قبل الأفراد العاملين فيه وان تقوم بدعمه وبتطويره باستمرار.
10. قيام المدراء في المصارف التجارية الأردنية على ربط إستراتيجية نظام التعويضات بإستراتجية المصارف ككل لتطوير قدرات المصارف المختلفة وجذب الموارد البشرية المؤهلة وبالتالي زيادة ولاء العاملين.

11.ضرورة توفر قاعدة بيانات في المصارف التجارية الأردنية تضم المواهب المؤهلة بحيث يؤمن معلومات كاملة للمرشحين عن المصارف بحيث يزيد القدرة على تعيين الأفراد المناسبين ويخفض من التكاليف وهذا بدوره يساهم في تطوير الأداء.

12.أن تقوم المصارف التجارية الأردنية ببناء الهيكل التنظيمي الخاص بها بحيث يتناغم مع قدرات وفعاليات الأفراد ويكون واضح للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ليقوم بتوضيح المهام والواجبات بدقة وتقليل التعارض في أداء الوظائف والأعمال وتحقيق متطلبات العمل المستقبلية.

13.تأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة وما توصلت إليه من نتائج مفتاحا لانطلاق دراسات أخرى تدرس الإدارة بالتجوال وأثره على الإبداع الإداري في المصارف التجارية الأردنية وباقي القطاعات ، مثل دراسة الإدارة بالتجوال على الإبداع التقني أو دراسة الإدارة بالتجوال على تشخيص المواهب ، أو دراسة الإدارة بالتجوال في مواجهة الأزمات

قائمة المراجع

المصادر والمراجع العربية :

- ابن منظور، جمال الدين، أبي الفضل، "**لسان العرب**"، ط(3)، (1994), دار صـــادر، بيروت.
- أبو حمور، حسام محمود، "**ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على الالتــزام والثقــة التنظيميين في المستشفيات الأردنية**"، رسالة دكتوراه غير منشورة،(2012) جامعــة عمان العربية، عمان الأردن.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسي، جمال الدين محمد، "**السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**"،(ط1)، (2005) الإســكندرية : الدار الجامعية.
- أميرخان، محمد، " **التفكير الإبــداعي**: **دراســة مقارنـــة بـــين الطلبـــة الـــسعوديين والنيجيريين**"، (1989)، مجلة العلوم الاجتماعية عدد (1).
- البدري، عبد القادر عبد الحفيظ, "**دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخــصية لــدى موظفي القطاع العام في منطقة بلدية بنغازي بليبيا**"، (2000) مجلة الإدارة العامــة، مجلد(42) ، عدد(2) ..
- بن مرضاح, نجوى," **العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرؤوسين دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز**", رسالة ماجــستير منــشورة، (2008), جامعة الملك عبد العزيز:السعودية.
- جروان، فتحي عبد الــرحمن، "**الإبــداع** "، (2002)، دار الفكــر للطباعــة والنــشر والتوزيع: عمان الأردن
- جودي، حيدر وفؤاد يوسف ، ""**تأثير الإدارة بــالتجوال فــي تطــوير عمــل الإدارة الالكترونية – دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامـــة**" ،(2011) ،مجلــة الإدارة والاقتصاد ، عدد (90).
- حريم، حسين، "**السلوك التنظيمي**" :**سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمـــال**" ،(2004)، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان الأردن.
- الحلو، ماجد، "**علم الإدارة العامة**"، (1985)، "دار المطبوعات الجامعية، الإســكندرية مصر.
- حمود، خضير كاظم ، "**السلوك التنظيمـــي**"، (ط1) ، (2002)،: دار صـــفاء للنــشر والتوزيع عمان الأردن.

- الحيدري, مشير, "**نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها علـــى الإبـــداع الإداري لدى العاملين في قطاع الاتصالات اليمني** "رسالة ماجستير غير منـــشورة, (2008)، الجامعة الأردنية، عمان الأردن.
- الخضيري، محسن، "**الإدارة بالتجوال: منهج متكامل لتحقيـــق الفاعليـــة الإداريـــة :مجموعة الأسرار الخفية وراء نجاح أكبر 500 شـــركة عالميـــة**"، (ط1) ، (2000) ايتراك للطباعة والنشر الإسكندرية مصر.
- الخطيب، علي، "**التربية الإبداعية تعلم في العمق واستمطار للأفكار**" ، (1995): دار التربية، قطر.
- الخريسات, فاطمة، "**القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في بعـــض الجامعات الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين فيها**"، رسالة ماجستير منشورة (2012)،الجامعة الأردنية :كلية التربية الرياضية.
- دودين، حمزة محمد، "**التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باســـتخدام SPSS**" ، (ط2) ، (2013)، دار المسيرة للطباعة والنشر.
- رشوان ، حسين، "**الأسس النفسية والاجتماعية للابتكـــار**" ، (2002)، الإســـكندرية :المكتب الجامعي الحديث.
- الرواشدة، إياد،"**اثر الإدارة بالتجوال في تحقيق التميز المؤسسي لدى العـــاملين فـــي شركة البوتاس العربية**" ، رسالة ماجستير منشورة، (2012)، جامعة الطفيلة التقنيـــة عمان الأردن.
- الزعبي، فايز ، "**الرقابة الإدارية في منشآت الأعمـــال (طـــرق وأســـاليب سياســـات إستراتيجيات)**"، (1991) ، دار الهلال :عمان الأردن.
- زكري ، عبد اللطيف شهاب ، "**إدارة سلوك الفرد في المنظمة والمجتمع**"، (2005).
- الزهري، رندة ، "**الإبداع الإداري في ظـــل البيروقراطيـــة**"، (2002) عـــالم الفكـــر، المجلد30 العدد3 .
- السالم، مؤيد سعيد، "**القوة التنظيمية**"، (2009)، أثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- السحيمي، ياسر سعود، "**أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري دراســـة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة المدينـــة المنـــورة فـــي المملكـــة العربيـــة السعودية**,"رسالة ماجستير غير منشورة، (2012)، جامعة مؤتة، الأردن.

- السرور، ناديا، "**مقدمة في الإبداع**"، (2002) ، دار وائل للطباعة والنشر عمان, الأردن.
- السيد، احمد علي، "**الإدارة بالتجوال**"(2013)، مجلة الأهرام الرقمي.
- الصرن، رعد، "**إدارة الإبداع والابتكار**"، (ط1)، (2001)، دار الرضا ، دمشق سوريا.
- الصيرفي، محمد وحامد، عبد الغني، "**الاتصالات الدولية ونظم المعلومات**"، (2006)، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، ، البحرين.
- الطيطي، محمد، "**تنمية قدرات التفكير الإبداعي**" ، (2001) : دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان الاردن .
- العايد، سرى إبراهيم، " **الإدارة بالتجوال** "، (2012)، مجلة التنمية الإدارية، العدد 98.
- عساف، عبد المعطي محمد، "**مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة**"،(1995) مجلة الإداري ،عدد (62)، مسقط :معهد الإدارة العامة.
- عقيلي، عمر،"**الإدارة أصول ومفاهيم**"، (1996) ، دار زهران، عمان الأردن.
- عماد الدين, منى ، **الإدارة بالتجوال**"، (1999)، مجلة المعرفة.وزارة المعارف، العدد (95)، الرياض.
- علي، لطيف محمد، "**التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشاكل الإدارية**"، (2011)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع:عمان الأردن.
- العيدي، أمل محمد، "**أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2010) ، جامعة مؤتة، عمان الأردن.
- القدومي، منال ، "**مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس**" رسالة دكتوراه منشورة، (2011)، جامعة عمان العربية عمان الأردن
- القريوتي، محمد قاسم، "**السلوك التنظيمي :"دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**"، (2000) ،دار الشروق للنشر:عمان الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم، "**السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**"، (ط1) ، (1989) بنك البتراء: عمان الأردن.

- الكردي، أحمد،" **الإبداع الإداري**"، التنمية الإدارية، موسوعة الإسلام والتنميــة, (2010) :http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics استــترجع بتـــاريخ 2014/12/14.
- محمد، زينة محمود "**درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان**"، رسالة ماجــستير غيــر منــشورة ،(2006)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- مشهور، ثروت، "**إستراتيجيات التطوير الإداري**"، (2010) ،دار أسامة للنشر والتوزيع :عمان الأردن.
- المشوط، محمد، "**أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على أكاديميــة سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت**" ،رسالة ماجستير منشورة ،(2011) ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان الأردن.
- المطيري, فيصل، " **أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية دراسة ميدانيــة على البنوك التجارية الكويتية**", رسالة ماجستير منشورة، (2012),جامعــة الــشرق الأوسط، عمان الأردن.
- المعاني، أيمن عودة ، "**أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المــديرين فـــي الوزارات الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، **(**1990)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- المغربي، كامل محمد، "**السلوك التنظيمي :مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة فـــي التنظيم**"، (ط3) ، (2004)، دار الفكر للنشر والتوزيع: عمان الأردن.
- ملحم ،يحيى، "**التمكين كمفهوم إداري معاصر**"، (2006) المنظمـــة العربيـــة للتنميـــة الإدارية، القاهرة.
- ملكاوي، نازم، "**نظم المعلومات والمعرفة واثرهما في الابداع دراســة فـــي البنـــوك التجارية الاردنية**" رسالة دكتوراه منشورة, (2007)، جامعة دمشق.
- ناجي، السيد عبده، "**الرقابة على الأداء من الناحيـــة العلميـــة والعمليـــة**"، (1982)، مطبعة عابدين، ، القاهرة.
- الناهي,هاله, "**معوقات عمل الإبداع وعلاقته بالمناخ التنظيمي دراسة تطبيقيـــة فـــي المكتبة المركزية**",جامعة البصرة, مجلة آداب البصرة, (2013) عدد(64).
- نجم, عبود، "**إدارة الابتكار**"، (ط1), (2003)، دار وائل للطباعـــة والنـــشر, عمـــان, الأردن.

- نصير ,طلال ونجم العزاوي, "**أثر الإبداع الإداري على تحـــسين مـــستوى أداء إدارة الموارد البشريّة في البنوك التجاريّة الأردنيّة**",بحث قُدِمَ إلى الملتقى الدولي الموســـوم الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية, (2011)، جامعة سعد دحلب – البليدة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير.
- النمر، سعود محمد،" **الإبداع الإداري**"،(1992)، دراسة سلوكية، 102ص.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد, "**كيف نوظف التـــدريب مـــن أجـــل تنميـــة الإبـــداع فـــي المنظمات**"، (1995)، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، ، العدد(20) .1.

- **المصادر والمراجع الأجنبية:**

- Adam. Rodney Kelly. Brigitte. and Armstrong. Green (1998), **"Investigation of Relationship Total Quality and Innovation. European Journal of Innovation Management",** 1(3). 140.
- Amsbary, Jonathan H, and Staples, Patricia J,(1991)**"Improving Administrator/Nurse Communication: A Case Study of Management by Wandering Around**," Journal of Business Communication,28 (Spring),101-112.
- Ash, R., & Persall, M. (2007, September 13). "**The principal as a chief learning officer:the new work of formative leadership"**. Retrieved March 22, 2008, from http://www.middleweb.com/ash.htm
- 4.Bayars, Lloyd L. & Rue, Leslie W. (2006)." **Human Resource Management** "8th ed. Boston: McGraw Hill[.Irwin.
- Bikfalvi, A. (2007),"**Innovation, Entrepreneurship and outsourcing: essays on the use of knowledge in business environments**"., doctoral dissertation, Girona.
- Buckner, T.M, (2008)," **Is Managing By Wandering Around Still Relevant?"** Exchange Magazine,.
- Casio. Wayne F. (2013). "**Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**", 9th ed[.New York, McGraw-Hill Irwin. P.330
- Daft, R (2001). "**Organizational Behavior".** (5th) ed). Dryden Press. Daft, R (2001). Organizational Behavior. (5th) ed). Dryden Press.
- Daft , Richard , L., (2001) ," **Organization Theory and Design**" , 7th ed. , South
- Damanpour, Fariborz.(1991)." **Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators**". Academy of Management Journal, 34(3).
- Dunlap , Diane;(1985),"**New ideas for school improvement** " Ossc - Report, v.24 pp1-5.
- Drucker, P, (1988**)." Innovation and enter partnership**", (1st ed), London
- Ellen, Brant(1994) ,"**management by walking around Administrative Science Quarterl**y" Vol 25 p300-318

- Emmons, J, (2006)," **Managing By Walking Around, Information Technology**", Project Management..
- Evan. William N (1993)," **Organization Theory. New York: Macmillan Publishing Co**".
- Frase, L., & Hetzel, R. (2002)." **Management By Wandering Around",** Oxford, England Scarecrow.
- FENNELL, MARY L(1991)"**Synergy ,Influence and information n adoption of Administive Innovation**" , University of Illinois at Chicago, Academy of Management Journal ,Vol. 27, No1.
- Fagan, Mary Helen (2004)," **The Influence of Creative Style and Climate on Software Development Team Creativity : An Exploratory Study**"journal of Computer Information Systems;, Vol. 44 Issue 3, p73,
- Fillmore, Laura Ann,(2011)" **Walking Nursing Rounds to Improve Nurse Morale and Patient Satisfaction"** M.S.N., University Of Phoenix , degree of DOCTOR OF NURSING PRACTICE.
- Gleeson, K,(1994), "**The Personal Efficiency Program**", New York, Wiley and Son.
- Gupta, S.C.(2009) "**Advanced Human Resources Management Strategic Perspective**", New Delhi, Anc. Books Pvt. Ltd.
- Hamister,M,(2007)," Management By wandering Around", http://www.4hoteliers.com/4hots_fshw.php?mwi=1438
- Hildebrand, Beil, M, (2006)," **The Implications Of Management By Walking About: a case study of a German hospital, Leadership in Health Services**", vol.(19), No.(4), pp.i-xv.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Johnson, R. A. & Moesel, D. D.." **The market for corporatecontrol and firm innovation**"(1996). Academy of Management Journal, 39.
- Jaskyte, . Kristina **(**2011**)" Predictors of Administrative and Technological Innovations in Nonprofi t Organizations",**University of Georgia, Public Administration Review
- Jelinek, M. and C. Schoonhoven (1993)," **The Innovation Marathon: Lessons From High Technology Firms**", Oxford: Basil Blackwell.
- Jones, K, Harry, (2001)," **Does MBWA (Management By Wandering Around) Still Work?**", achievemax newsletter, Issue(01).
- Kotler , Philip (2000) " **marketing management "** The Millennium Edition . prentice – Hall . Inc., New Jersey
- Kreitner. Rober and Kinicki. Angelo (1992), "**Organizational Behavior**" 2PndP edt. Home Wood. III: IRWIN.
- Lengley, Dewarren.K(2006)" **The Influence of Management by walking Around on Strategic Visions"**Business managment ,chicago. "
- Liff, S. (2007)." **Managing government employees: How to motivate your people, deal with difficult issues, and achieve tangible results**". New York: American Management Association.
- Lorenzen,m,(1997)," **Management By wandering Around: Reference Rovering and Quality Reference Service**", The Reference Librarian, no.(59),.

- Lynech, Stepphen (2009),Office life :" **management by walking around The Economic Intelligence Unit**" , Harvard Business school no4.
- Linowes, J ،" **Management By Wandering Around. Natural Entrepreneur of New Hampshire**" (2004). www.nenh.com/articles/20040908- 03.html 14/12/2014.fF
- Macneill, n,and Boyd, R, (2006), "**Re – Examining Management By walking Around**", An Electronic Journal For Leader In Education, vol.(4), Issue.(22).
- McCormack, c, (2009)," **Management By walking Around**"
- Available At www.colmMcCormack.com.
- McAdam, R., Stevenson, P. and Armstrong, G., "**Innovative change management in SMEs: beyond continuous improvement**",(2000), Logistics Information Management, Vol. 13 No3.
- Mounts, Samia Sayegh(2009)" **The Relationship Between U.S. Teachers' Attitudes And Frequency Of Principals' Walk-Throughs"** University Of Phoenix, Doctor Of Education In Educational Leadership.
- Mohan, D Rama, S Sathish Kumar& G Subrahmanyam (2013)" **Management by Walking Around: An Effective Tool for Day-to-Day Operations of Hospital"** The IUP Journal of Operations Management, Vol. XII, No. 1.
- Mckinney, (2004)," **The Satisfaction Of Nurses In Correlation With The Time Nurse Managers Spend With Them**", Master Thesis, Texas Tech University.
- Mcelroy, M. W. "**The New Knowledge Management**", Knowledge & Innovation: Journal of the KMCI (Vol. 1 - No. 1, October, 2000):. An on-line.
- McCormack, c," Management By walking Around: Available"(2009), At www.colmMcCormack.com 14/12/2014.
- Miller, A, Patrick, (1986), : "**Management By Walking About: A power Related Concept**", Europen Management Journal, vol.4, no.3.
- Moreno, A, Dominguez, C,Torres,Iand Egea T,(2014)" " **Quality management and administrative innovation as firms' capacity to adapt to their environment"** Department of business organizational facuty of economic and business ,univirsity of Granda campus ,Granda Spain.
- OLIVIER BADOT et autres ,(1999)" **dictionaries du Marketing"** , Paris Economica .
- Peters, T,& Austin, N, (1994), "**A passion For Excellence**" Collins, London.
- Peters,J & Waterman, J, (1982)," **In Search of Excellence**": Lessons From America's Best Run Companies, New York: Harper and Row.
- Rubin, Marcie Sara MPH; Stone, Richard K. MD (2010), **"Adapting the Managing By Walking Around" Methodology as a Leadership Strategy to Communicate a Hospital-Wide Strategic Plan"**, Journal of Public Health Management & Practice: Volume(16), Issue (2).
- Robbins, S.P. (1995) " **Organizational behaviour: Concepts, controversies, applications** " (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Serrat, O, (2009), "**Managing By Walking Around**", Knowledge Solution vol.(37),.
- .Singh, Y., & Pandey, M. (2004). "**Principles of Organizational Behavior"** AITBS Publishers and Distributors (Regd) J-5/6 Krishan Nagar Delhi-110051 India

- Smith, F. D. (2002)." **Management by walking around"**. SSM, 8(5),. Retrieved June 27, 2006, from ProQuest.
- .Singer, Sara J, Tucker. Anita L(2013)" **The Effectiveness of Management-By-Walking- Around: A Randomized Field Study",** Working papers Harvard Business School , Harvard School of Public Health.
- .Thill, John V., and Bovee, Courtland,(2005)," **Excellence in Business Communication**", , 6th edition.
- Yasaswy, D. A. (2001), **"organizational frame bending principles for managing reorientation**", The Academy of Management Executive, Vol.(3), No.(3).
- Ussahawanitchakit , Phapruke ,(2012)" **Organizational Learning, Administrative Innovation, Technical Innovation, And Competitive Advantage: Evidence From Electronics Businesses In Thailand" ,** Mahasarakham Business School, Mahasarakham University, Journal Of International Management Studies, Volume (12).
- Tan, Cheng Ling and Aizzat Mohd Nasurdin(2008)" **Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness"** Universiti Sains Malaysia, Penang, Malaysia
- Torun, Hasan(2007)," **Innovation: Is The Engine For The Economic Growth?" Ege University The Faculty Of Economics And Administrative Sciences.**
- .Webster Third New International Dictionary (2002). Massachusetts : Merriam Webster Inc .
- .Zhao, Fang, (2005) "**Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation**" , International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 11 Iss: 1.

الملاحق

ملحق رقم (1)



تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول أثر الإدارة بالتجوال على الإبداع الإداري في قطاع المصارف الأردنية، وذلك للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية عمان الجامعية/ جامعة البلقاء التطبيقية لذا قام الباحث بتطوير استبانة لقياس الإدارة بالتجوال والإبداع الإداري في المصارف الأردنية وستوجه إلى المدراء ورؤساء الأقسام" علما أن الإدارة بالتجوال هي أسلوب إداري يتعمد إلى حث المدير على ترك أسلوب الإدارة عن بعد (أو ما يسمى الإدارة بالريموت) والاختلاط بالعاملين لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم ولإمدادهم أيضا بالمعلومات المفيدة عن واقع العمل وكيفية التعامل مع المشكلات وإعطائهم صورة عن مكانتهم في العمل".

لذا أرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبانة فيما إذا كانت صالحة أو غير صالحة ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها ، وبنائها اللغوي، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية علما بأن بدائل الإجابة على الفقرات هي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة), علما بان البيانات ستعامل بسرية ولغايات البحث العلمي فقط.

مع خالص الشكر والتقدير.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

المشرف	**الباحثة**
الدكتور فراس سليمان الشلبي	دينا الناطور

E-mail:dinaalnatour@hotmail.com

الجزء الأول: الأسئلة الشخصية

أ. النوع الاجتماعي:

( ) ذكر ( ) أنثى

ب. العمر:

( ) 20-30 ( ) 31-40 ( ) 41 - 50 ( ) 51-60

ج. المستوى التعليمي:

( ) دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه

د. الحالة الاجتماعية:

( ) أعزب ( ) متزوج ( ) أخرى

و. عدد سنوات الخبرة :

( ) 1-3 ( ) 4-أقل من 7 ( ) 7-أقل من 10 ( ) 10 فأكثر

	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول اكتشاف الحقائق :						
.1	تمكن الإدارة بالتجوال من تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة					
.2	تمكن الإدارة بالتجوال من الحكم على حجم الانجاز الفعلي في المنظمة					
.3	تمكن الإدارة بالتجوال من معرفة ظروف الموظفين في المنظمة					
.4	تمكن الإدارة بالتجوال من الحكم على نوعية/فعالية/ إلية التنفيذ ومطابقته مع مستوى الجودة					
.5	تمكن الإدارة بالتجوال من معرفة بعض الحقائق الجديدة عن طبيعة العمل					
.6	تمكن الإدارة بالتجوال من تحديد طبيعة العلاقة بين الموظفين والعملاء					
البعد الثاني تحسين الاتصال:						
.7	تمكن الإدارة بالتجوال من تحسين العلاقة بين المدراء والموظفين من خلال اللقاء المباشر					
.8	تمكن الإدارة بالتجوال في المنظمة من كسب ثقة المرؤوسين					
.9	تمكن الإدارة بالتجوال من عقد الاجتماعات المفتوحة مع الموظفين في المنظمة لمناقشة وجهات النظر فيما يخص العمل					
.10	تمكن الإدارة بالتجوال من عقد الاجتماعات المغلقة مع المختصين في المنظمة لمعالجة بعض المشاكل ذات الطبيعة التنفيذية					

11.	تمكن الإدارة بالتجوال من إعداد الندوات التعريفية والتثقيفية للموظفين لتبادل المعلومات حول طبيعة العمل في المنظمة					
12.	تعطي الإدارة بالتجوال الفرصة ليتعرف الموظفين على بعضهم البعض					
البعد الثالث التحفيز :						
13.	تمكن الإدارة بالتجوال من تحفيز الموظفين على العطاء الأفضل					
14.	تمكن الإدارة بالتجوال في المنظمة الارتقاء بمستويات التنفيذ إلى أعلى المقاييس					
15.	تمكن الإدارة بالتجوال في المنظمة من تحقق مطالب الموظفين التي يرغبون فيها					
16.	تمكن الإدارة بالتجوال تحديد نوع المكافآت التي تتوافق مع مستوى أداء الموظفين					
17.	تمكن الإدارة بالتجوال من رفع الروح المعنوية للموظفين في المنظمة					
18.	تمكن الإدارة بالتجوال من تعميق إحساس الموظفين بأنهم شركاء في وضع الأهداف في المنظمة					
البعد الرابع الرقابة:						
19.	تمكن الإدارة بالتجوال من متابعة سير العمل في مواقع الحدث في المنظمة					
20.	تمكن الإدارة بالتجوال من اكتشاف الواقع ومعرفة ما يحدث في المنظمة					
21.	تمكن الإدارة بالتجوال من تصحيح جانب مهم من البيانات الواردة					
22.	تمكن الإدارة بالتجوال على الكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل في المنظمة					

					تمكن الإدارة بالتجوال من تطوير أساليب الرقابة والمتابعة في المنظمة	.23
					تمكن الإدارة بالتجوال من الاستماع للموظفين وليس لإعطاء الأوامر	.24
					تمكن الإدارة بالتجوال التقويم من خلال ما يراه من انجاز وليس من خلال ما يسمعه	.25
البعد الخامس العلاقات الإنسانية						
					يجيد مدير المنظمة التأثير على الموظفين نحو تحقيق هدف منشود	.26
					يسعى مدير المنظمة لمعرفة حاجات ورغبات واهتمامات الموظفين في المنظمة	27
					يتصل مدير المنظمة مع الموظفين عن طريق المحادثات المباشرة وجها لوجه	.28
					يتحدث مدير المنظمة مع الموظفين بطريقة تقبل المناقشة	.29
					يشارك مدير المنظمة الموظفين في المناسبات المختلفة	.30
					يتيح مدير المنظمة للموظفين الوصول إليه أي وقت	.31
البعد السادس التغذية الراجعة:						
					تمكن الإدارة بالتجوال الموظفين في معرفة نتائج أدائهم, وإدراك قدراتهم ومهاراتهم في المنظمة	.32
					تمكن الإدارة بالتجوال من مساعدة الموظفين في تطوير أدائهم وتصحيحه	.33
					تمكن الإدارة بالتجوال من التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين	.34
					تمكن الإدارة بالتجوال من تقديم ملاحظات عن أداء الموظفين بشكل عام	.35

.36	تمكن الإدارة بالتجوال من تحديد نوع التدريب المطلوب للموظفين للقضاء على نقاط الضعف لديهم في المنظمة					
.37	تمكن الإدارة بالتجوال من المساعدة في تحقيق المساواة في الفرص بين جميع الموظفين في المنظمة					
38.	تمكن الإدارة بالتجوال من تزويد الموظفين بالتغذية الراجعة عن أداء المنظمة					

الجزء الثالث الإبداع الإداري:

	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.39	يتميز نظام تقييم الأداء بوضوح الأهـداف التـي يسعى إلى تحقيقها					
.40	يشارك المدراء والعاملون في تصميم نظـام تقيـيم الأداء					
41	يتميز نظام تقييم الأداء بسهولة الفهـم مـن قبـل العاملين					
.42	يتضمن نظام تقييم الأداء, تخطيط أداء فاعل					
.43 .44	يتم ربط مخرجات التقييم مع معدلات الأداء يتم تطوير نظام تقييم الأداء باستمرار					
.45	تحرص الإدارة العليا على دعم النظـام الحـالي وتقييمه					
.46	يتوافر أفراد متخصصين في عملية تقييم الأداء					
البعد الثاني نظام التعويضات:						
.47 .48	يسهم نظام التعويضات بتطوير قدرات المنظمة المختلفة يسهم نظام التعويضات بجذب الموارد البشرية المؤهلة					
.49	يسهم نظام التعويضات في تطوير أداء الأفراد					
.50	يسهم نظام التعويضات في تطوير التكامل ما بين الأفراد في الأداء					
.50	يسهم نظام التعويضات في تطوير التكامل ما بين الأفراد في الأداء					

.51	يسهم نظام التعويضات في ربط إستراتيجية التعويضات بإستراتجية المنظمة ككل					
.52	يسهم نظام التعويضات في زيادة ولاء العاملين					
البعد الثالث نظام التوظيف:						
.53	يتوفر قاعدة بيانات تضم المواهب المؤهلة					
54.	يسهم نظام التوظيف في التحديد السريع للمرشحين لشغل الوظائف المطلوبة					
55.	يوفر نظام التوظيف معلومات كاملة للمرشحين عن المنظمة					
56.	يسهم نظام التوظيف في خلق التكامل ما بين قرارات التعيين عبر المنظمة					
57.	يسهم نظام التوظيف في تخفيض كلف عملية التعيين المختلفة					
58.	يسهم نظام التوظيف في زيادة القدرة على تعيين الأفراد المناسبين					
59.	يسهم نظام التوظيف في تطوير نظام الأداء المقارن عبر المنظمة					
البعد الرابع الهيكل التنظيمي:						
.60	يسهم الهيكل التنظيمي في زيادة تحفيز العاملين على تقديم المبادرات					
61.	يسهم الهيكل التنظيمي في توفير معلومات متكاملة لاتخاذ القرارات					
62.	يتناغم الهيكل التنظيمي مع قدرات وفعاليات الأفراد في المنظمة					

63.	يتميز الهيكل التنظيمي بالوضوح وفقا للأهداف التي يسعى الى تحقيقها					
64.	يسهم الهيكل التنظيمي بتقليل التعارض في أداء الوظائف والأعمال					
65.	يوضح الهيكل التنظيمي المهام والواجبات بدقة					
66.	يتميز الهيكل التنظيمي بالتناغم ما بين الصلاحيات والمسؤوليات					
67.	يوفر الهيكل التنظيمي القدرة على السيطرة والرقابة على الأعمال الضرورية					
68.	نطاق الإشراف ضمن الهيكل التنظيمي يناسب قدرة المدراء					
69.	تفويض السلطة يتناسب مع قنوات الاتصال					
70.	يسهم الهيكل التنظيمي في تحقيق متطلبات العمل المستقبلية					

ملحق رقم (2)

قائمة أسماء المحكمين

التسلسل	الاسم	الرتبة الأكاديمية/ المكانة الوظيفية	مكان العمل
.1	د. خالد محمد بني حمدان	أستاذ مشارك	جامعة العلوم التطبيقية
.2	د. ماجدة أحمد أبو زنط	أستاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية/ كلية عمان الجامعية
.3	د. باسم محمد اللوزي	أستاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية/ كلية عمان الجامعية
.4	د.ياسر منصور المنصور	أستاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية/ كلية عمان الجامعية
.5	د. وليد خلف الزعبي	أستاذ مساعد	جامعة البلقاء التطبيقية/ كلية عمان الجامعية
.6	د.أكرم مسلم الشواورة	خبير إحصائي	دائرة/ إحصاءات أبو ظبي



Abstract

The Effect Of Managing By Walking Around On Administrative Innovation (Field Study: Jordanian Commercial Banks)

Prepared By Student:
Dina Fathi Al Natour

Supervisor:
Dr. Firas Suliman Al Shalabi
(Associate Professor)

The Study aimed to identify the effect of managing by walking around on the administrative innovation in the Jordanian commercial banks. At the same time the study worked on clarifying the level of practicing managing by walking around and administrative innovation by the managers of these commercial banks. To achieve the goals of the study, the researcher developed a questionnaire to measure the study variables. The study independent variable is presented in the managing by walking around including (discovering facts, improve communications, encouragement, censorship, human relations and feedback) dimensions. On the other hand the study dependent variable is presented in the administrative innovation including (evaluating performance system, compensation system, employing System and the organizational structure) dimensions.

The sample of the study was randomly selected for answering the questionnaire questions, consisting from (221) members working in the supervising and regulatory systems inside the banks. The study developed based on the descriptive analysis methodology, where the appropriate statistical analysis software was used to analysis the data collected and testing hypothesis.

The results showed that there is a positive effect of managing by walking around on the administrative innovation dimensions including (evaluating performance system, Compensation system, Employing System and the organizational structure) in the Jordanian commercial banks , the results showed that the managing by walking around dimensions achieved a moderate means except the discovering fact dimension achieved a higher percentage. The discovering fact dimension came in the first rank while the censorship dimension came in the last rank ,the results showed that all the administrative innovation dimensions achieved a moderate mean, by which the compensation system came in the first rank while the employing system dimension came in the last rank, the results of the demographic differentiations showed that there is no statistical effect of the managing by walking around on the administrative innovation except the marital status and age variables.